

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/211022>

Please be advised that this information was generated on 2021-11-05 and may be subject to change.

# Medezeggenschap: de wind in de zeilen

*Tweede evaluatieve studie invoering  
Wet medezeggenschap op scholen*

Frederik Smit | Jan Doesborgh | Bert Felling | Jos van Kuijk



its

## MEDEZEGGENSCHAP: DE WIND IN DE ZEILEN



# Medezeggenschap: de wind in de zeilen

*Tweede evaluatieve studie invoering Wet medezeggenschap op scholen*

Frederik Smit  
Jan Doesborgh  
Bert Felling  
Jos van Kuijk

ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

De particuliere prijs van deze uitgave is €12,-  
Deze uitgave is te bestellen bij het ITS, 024 - 365 35 00.

#### CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Medezeggenschap: de wind in de zeilen. Tweede evaluatieve studie invoering Wet medezeggenschap op scholen / Frederik Smit, Jan Doesborgh, Bert Felling & Jos van Kuijk – Nijmegen: ITS.

ISBN 978-90-5554-380-9

NUR 840

Projectnummer: 34000250

© 2009 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Stichting Katholieke Universiteit te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## Voorwoord

De Wet medezeggenschap op scholen (WMS) is in januari 2007 van kracht geworden. De wet heeft zijn werking in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en de expertisecentra. Deze onderwijssectoren hebben met de invoering van de WMS een eigen wettelijk kader voor medezeggenschap behouden.

Op verzoek van de Projectgroep WMS heeft het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen de invoering van de Wet medezeggenschap op scholen in kaart gebracht. Van dit onderzoek wordt hier verslag gedaan. Het onderzoek startte september 2008 en is afgesloten in maart 2009.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het thema Organisatie van het onderwijs van het ITS door dr. Frederik Smit, drs. Jan Doesborgh, prof. dr. Bert Felling en drs. Jos van Kuijk. Bij het veldwerk is het team uitgebreid met drs. Martijn Davelaar.

De onderzoekers stellen er prijs op te verklaren dat zij op een zeer constructieve wijze bij opzet en rapportage begeleid zijn door een commissie vanuit de Projectgroep WMS bestaande uit:

- Rob de Koning, projectleider Projectgroep WMS;
- Drs. Janny Arends, lid Projectgroep WMS;
- Mr. Loulène Boersma, lid Projectgroep WMS;
- Machteld Kruidenier, lid Projectgroep WMS.

Een speciaal woord van dank geldt de schoolbesturen, schoolleiders, voorzitters/secretarissen en leden van inspraakorganen van scholen in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, voortgezet onderwijs en de expertisecentra die aan het onderzoek hebben meegewerkt.

We hopen dat de onderzoeksbevindingen een bijdrage leveren aan het optimaliseren van de medezeggenschap in het onderwijs.

ITS, Radboud Universiteit Nijmegen  
Nijmegen, mei 2009

dr. J. Winkels  
directeur

## Lijst van afkortingen

Ab	Algemeen bijzonder
AOb	Algemene Onderwijsbond
Arbo	Arbeidsomstandigheden
CAO	Collectieve ArbeidsOvereenkomst
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
Havo	Hoger algemeen vormend onderwijs
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
LAKS	Landelijk Actie Komitee Scholieren
LMR	Leerlinggeleding MR
O/L MR	Ouders/leerlingendeel MR
OMR	Oudergeleding MR
LSVb	Landelijke Studenten Vakbond
MR	Medezeggenschapsraad
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Op	Openbaar
OR	Ouderraad
OV	Oudervereniging
Pc	Protestants christelijk
PMR	Personeelsgeleding MR
PO	Primair Onderwijs
Rk	Rooms katholiek
Svo	Speciaal voortgezet onderwijs
TSO	Tussenschoolse opvang
Vmbo	Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
Vmbo-t	Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs theoretische leerweg
VO	Voortgezet Onderwijs
VOO	Vereniging Openbaar Onderwijs
Vwo	Vorbereidend wetenschappelijk onderwijs
WMS	Wet medezeggenschap op scholen
WSNS	Weer Samen Naar School



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	v
<b>1 Samenvatting resultaten en aanbevelingen</b>	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Aanleiding, onderzoeksvragen, -opzet en -uitvoering	1
1.3 Samenvatting resultaten	3
1.4 Enkele slotopmerkingen	10
<b>2 Achtergronden en analysekader</b>	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Aanleiding en doel van het onderzoek	11
2.3 Centrale onderzoeksvragen	13
2.4 Analyse kader	14
2.4.1 Nieuwe inspraakorganen	14
2.4.2 Medezeggenschapsstructuur	15
2.4.3 Medezeggenschapscultuur en participatie van personeel, ouders, leerlingen	16
2.4.4 Medezeggenschapsbereidheid en succesvolle veranderingen	16
2.4.5 Medezeggenschapsvaardigheden, scholing en faciliteitenregeling	17
2.4.6 Medezeggenschapsstrategie	18
2.4.7 Kwaliteit medezeggenschap	18
2.5 Samenvattend	19
<b>3 Onderzoeksopzet en -uitvoering</b>	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Onderzoeksopzet en -uitvoering	21
3.2.1 Voorbereidingsfase	21
3.2.2 Websurveys onder voorzitters/secretarissen van schoolbesturen/bovenschoolse managers en voorzitters/secretarissen GMR	21
3.2.3 Gevalsstudies medezeggenschapsvarianten	25
3.2.4 Expertraadpleging	28
3.3 Verdere opbouw van het rapport	29

<b>4 Vaststelling medezeggenschapsstatuut en –reglement(en)</b>	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Statuut en reglement(en) voorgelegd aan de (G)MR	31
4.2.1 Redenen geen statuut en reglement(en) zijn voorgelegd	33
4.2.2 Inschatting aantal maanden waarbinnen voorstellen aan (G)MR worden voorgelegd	35
4.2.3 Instemming (G)MR met voorgestelde statuut en reglement(en)	35
4.2.4 Redenen geen instemming (G)MR	36
4.3 Samenvattend	36
<b>5 Organisatie van de medezeggenschap</b>	37
5.1 Inleiding	37
5.2 Basisstructuur medezeggenschap	37
5.2.1 Samenstelling MR en GMR	37
5.2.2 Motieven om zitting te nemen in MR en GMR	39
5.2.3 Bevoegdheden (G)MR en de geledingen daarbinnen	40
5.3 Variaties basisstructuur medezeggenschap	42
5.4 Faciliteiten	43
5.5 Scholing	46
5.6 Samenvattend	47
<b>6 Functioneren medezeggenschap</b>	49
6.1 Inleiding	49
6.2 Gevolgen invoering WMS voor het functioneren van de (G)MR	49
6.3 Communicatiestromen	52
6.4 Functioneren (G)MR in besluitvormingsproces binnen de organisatie	55
6.5 Typologie van medezeggenschapsvarianten	57
6.6 Ervaren knelpunten	57
6.7 Samenvattend	59
<b>7 Gevalsstudies medezeggenschapsvarianten</b>	61
7.1 Inleiding	61
7.2 Beschrijvende kenmerken	61
7.3 Inrichting van de medezeggenschapsorganen	67
7.4 Bevorderende factoren optimaliseren medezeggenschap	68
7.5 Samenvattend	73
<b>8 Leerlingenparticipatie</b>	75
8.1 Inleiding	75
8.2 Omgangshuishouding en rechtspositie leerlingen	75
8.3 Leerlingenraad, MR en motieven voor participatie	76

8.4	Vacatievergoeding voor leerlingen in de MR	78
8.5	Bevorderende factoren voor leerlingenparticipatie in de MR	80
8.6	Samenvattend	82
<b>Bijlagen</b>		83
Bijlage 1 –	Vergelijking gevraagde informatie metingen september 2008 en september 2007	85
Bijlage 2 –	Expertraadpleging	86
Bijlage 3 –	Analyse medezeggenschapsstatuten en medezeggenschapsreglementen	87
Bijlage 4 –	Analyse functioneren inspraakorganen	89
Bijlage 5 –	Bevorderende factoren optimaliseren medezeggenschap	101
Bijlage 6 –	Geraadpleegde literatuur	102



# 1 Samenvatting resultaten en aanbevelingen

## 1.1 Inleiding

In dit rapport wordt verslag gedaan van de tweede evaluatieve studie naar de invoering van de Wet medezeggenschap op scholen. Dit hoofdstuk geeft daar een samenvatting van. In paragraaf 1.2 worden de aanleiding, onderzoeksvragen, -opzet en -uitvoering geschetst. Paragraaf 1.3 vat de resultaten samen. In paragraaf 1.4 ronden we het hoofdstuk af met enkele slotopmerkingen.

## 1.2 Aanleiding, onderzoeksvragen, -opzet en –uitvoering

### *Aanleiding*

De Wet medezeggenschap op scholen (WMS) is in januari 2007 van kracht geworden. De wet heeft zijn werking in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en de expertisecentra. Deze onderwijssectoren hebben met de invoering van de WMS een eigen wettelijk kader voor medezeggenschap behouden. De WMS is een voorwaardenscheppende wet. Hij stelt de condities vast waarbinnen de medezeggenschap kan worden vorm gegeven. De opdrachtgever van het onderzoek, Projectgroep WMS, wil zicht krijgen op deze invoering en tevens bezien welke invloed de wet heeft op de kwaliteit van de medezeggenschap op school- en bestuursniveau.

### *Onderzoeksvragen*

#### *1. Formeel vastgestelde medezeggenschapsstructuur*

- 1a. In welke mate zijn de schoolbesturen hun verplichtingen (uiteindelijk) nagekomen om een statuut en reglement(en) aan de (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraad voor te leggen?
- 1b. Zijn er problemen (geweest) bij de goedkeuring van het statuut en de reglementen?  
Zo ja, welke?
- 1c. In welke mate is er betrouwbaar zicht te krijgen op het aantal schoolbesturen dat niet aan zijn verplichtingen heeft voldaan?
- 1d. Wat zijn de oorzaken van het in gebreke blijven?

## *2. Inhoudelijk functioneren van de medezeggenschap*

- 2a. Is er sprake van kwaliteitsverbetering van de medezeggenschap binnen de organisaties?
- 2b. En hoe komt dat tot uitdrukking?
- 2c. Bij welke aspecten wordt deze kwaliteitsverbetering waargenomen?
- 2d. Welke faciliteiten heeft de medezeggenschapsraad gekregen om het eigenlijke werk te kunnen uitvoeren?
- 2e. Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren om kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen?
- 2f. Wat zijn de motieven van de deelnemers om te participeren in de medezeggenschap?

## *3. Deelname van leerlingen*

- 3a. Wat is de participatie van leerlingen in de MR op de volgende schoolsoorten: vmbo, havo, vwo en voortgezet speciaal onderwijs?
- 3b. Welke motieven hebben leerlingen om al dan niet te participeren in de medezeggenschap?
- 3c. Wat zijn factoren die deelname van leerlingen kunnen bevorderen?

## *Methodiek*

Het onderzoek bestaat uit vijf op elkaar voortbouwende fasen: (1) voorbereidingsfase, (2) websurveys onder voorzitters/secretarissen van schoolbesturen en voorzitters/secretarissen van de (G)MR, (3) gevalsstudies medezeggenschapsvarianten (met specifieke aandacht voor de rol van leerlingen bij de medezeggenschap), (4) expert-raadpleging, (5) beschrijving output en eindrapport opstellen.

Voor de analyse is gebruik gemaakt van informatie uit drie bronnen, *websurveys* onder (G)MR-leden en managers/bestuurders, *schriftelijk materiaal* in de vorm van medezeggenschapsstatuten en -reglementen, schoolgidsen, activiteitenplannen, jaarverslagen en notulen van bijeenkomsten en vergaderingen van medezeggenschapsorganen, en van *interviews* met de verschillende categorieën van betrokkenen: (G)MR-leden, managers/bestuurders, beleidsmedewerkers lokale overheid en welzijnsorganisaties.

Belangrijke input is ook verkregen via gevalsstudies van twaalf scholen. De twaalf scholen zijn geselecteerd uit de surveys, rekening houdend met het onderwijsconcept van de school (basisonderwijs), schooltype (voorgezet onderwijs), richting van de school, mate van ouderparticipatie (basisonderwijs) en leerlingenparticipatie (voortgezet onderwijs). Het doel was zicht te krijgen op factoren die een rol spelen bij het functioneren van de medezeggenschap. Er zijn gesprekken gevoerd met voorzitters van besturen, (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, ouderraden en –com-

missies (afhankelijk van de organisatiestructuur). Ook zijn er gesprekken gevoerd met ‘doorsnee’ ouders, leerlingen en (project)begeleiders.

### 1.3 Samenvatting resultaten

De centrale onderzoeksvragen richten zich op drie aspecten: de medezeggenschapsstructuur, het inhoudelijk functioneren van de medezeggenschap en de deelname van leerlingen.

#### *Onderzoeksvragen*

Per onderzoeksvraag worden de belangrijkste uitkomsten weergegeven. De hiervoor gepresenteerde hoofdvragen zijn daarbij uiteengelegd in deelvragen.

#### *Hoofdvraag 1: Hoe is de medezeggenschapsstructuur formeel vastgesteld?*

*1a. In welke mate zijn de schoolbesturen hun verplichtingen (uiteindelijk) nagekomen om een statuut en reglement(en) aan de (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraad voor te leggen?*

De overgrote meerderheid van de schoolbesturen is hun verplichtingen (uiteindelijk) nagekomen om een statuut en reglement(en) aan de (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraad voor te leggen: 88% van de besturen heeft een statuut voorgelegd en 92% van de besturen heeft reglementen voorgelegd (peildatum september 2008).

*1b. Zijn er problemen (geweest) bij de goedkeuring van het statuut en de reglementen?*

Bijna alle raden (96%) hebben ingestemd met de door het bevoegd gezag voorgestelde statuten en reglement(en). Meest genoemde redenen waarom raden niet hebben ingestemd: verschil van mening over de termijnen van informatieverstrekking door het bevoegd gezag en beschikbaarstelling van faciliteiten.

*1c. In welke mate is er betrouwbaar zicht te krijgen op het aantal schoolbesturen dat niet aan zijn verplichtingen heeft voldaan?*

Van de schoolbesturen heeft 12% nog geen statuut en 8% nog geen reglement(en) aan de (G)MR voorgelegd. Redenen: de voorstellen zijn nog niet klaar, verschillen van inzicht tussen bestuur en de GMR en het is lastig de medezeggenschapsstructuur te laten aansluiten bij de organisatie. Er zijn geen tekenen dat de non-respons van in-

vloed is geweest op de antwoorden van de groep respondenten die aan het onderzoek heeft deelgenomen.

*Id. Wat zijn de oorzaken van het in gebreke blijven?*

Redenen waarom rond een tiende van de besturen nog geen statuut en reglement(en) heeft voorgelegd? De meest genoemde reden (63%) is dat de voorstellen nog niet klaar zijn. Een kwart van de respondenten merkt op dat er verschil van inzicht is tussen bestuur en (G)MR wat betreft de inhoud van het statuut en reglement(en). Ruim een vijfde van de respondenten stelt dat het lastig is de medezeggenschapsstructuur te laten aansluiten bij de organisatie. Men verwacht dat binnen vier maanden na het onderzoek (januari 2009) de raden een statuut en reglement(en) hebben. Voor een aantal raden was het tijdpad te krap. Deze hebben uitstel gevraagd. Een aantal raden wilde meer tijd hebben om deskundigen in te schakelen voor advies.

*Hoofdvraag 2: Hoe verloopt het inhoudelijk functioneren van de medezeggenschap?*

*2a. Is er sprake van kwaliteitsverbetering van de medezeggenschap binnen de organisaties?*

De feitelijke bezetting van de (G)MR komt redelijk overeen met de samenstelling volgens het reglement. De invoering van de WMS heeft geleid tot (zeer) duidelijke veranderingen van de positie van inspraakorganen binnen de schoolorganisatie. Een ruime meerderheid van (G)MR-leden, managers en bestuurders ziet als (zeer) duidelijke gevolgen van de implementatie van de nieuwe wet: meer garanties voor informatieverstrekking aan (G)MR en voorts versterking van de positie van het personeel en ouders.

Op ruim tweederde van de scholen heeft de GMR een belangrijke plaats in het besluitvormingsproces. In het voortgezet onderwijs en bij expertisecentra so/vso zijn personeelsleden in de GMR vaker (zeer) duidelijk gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap dan ouders en leerlingen.

Er bleken slechts zwakke samenhangen te zijn in de gegeven antwoorden. Duidelijke patronen van medezeggenschapsvarianten zijn niet te herkennen. We hebben de inspraakorganen niet kunnen indelen in min of meer homogene subgroepen.

*2b. En hoe komt kwaliteitsverbetering van de medezeggenschap tot uitdrukking?*

Inspraakorganen maken meer gebruik van de bewegingsvrijheid die zij ervaren sinds de invoering van de WMS. Een ruime meerderheid van (G)MR-leden, managers en bestuurders vindt dat de invoering van de WMS tot een vergroting van het gebruik van het initiatiefrecht van de (G)MR heeft geleid. Op een tiende van de scholen zijn



themaraden ingesteld. De keuze voor deelraden is vaker gemaakt op scholen voor voortgezet onderwijs.

Uit de gevalsstudies blijkt dat schoolbesturen in de voorgelegde statuten veelal (nog) geen eigen visie hebben ontvouwd op de medezeggenschap. Op een aantal scholen zijn aanzetten gegeven om een eigen visie te ontwikkelen op de wijze waarop bij de medezeggenschap wordt omgegaan met de diversiteit binnen ouder- en leerlingenpopulatie. Een paar scholen zijn gestart de medezeggenschap beter toe te snijden op de eigen schoolsituatie door het invoeren van themaraden, deelraden en het revitaliseren van leerlingenraden en ouderraden. Op basis van een goede voorbereiding verwacht men geen negatieve consequenties van de invoering van deze ‘nieuwe’ organen in de organisatie voor de medezeggenschap via de MR.

*2c. Bij welke aspecten wordt deze kwaliteitsverbetering waargenomen?*

De invoering van de WMS heeft er volgens alle respondenten toe geleid dat (G)MR-leden, managers en besturen regelmatig met elkaar contact hebben over de medezeggenschap en het bevoegd gezag tijdig advies of instemming vraagt ten aanzien van voorgenomen besluiten.

In het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs verloopt de communicatie binnen de schoolorganisatie over het algemeen optimaler dan bij de andere onderwijssectoren. Het bevoegd gezag heeft in het voortgezet onderwijs regelmatig overleg met de MR dan bij andere sectoren.

De gevalsstudies laten zien dat de kwaliteit van sociale relaties, gedeelde normen en bereidheid bij (G)MR-leden zich in te zetten voor de schoolgemeenschap van grote invloed zijn op de kwaliteitsverbetering van de medezeggenschap.

*2d. Welke faciliteiten heeft de medezeggenschapsraad gekregen om het eigenlijke werk te kunnen uitvoeren?*

De overgrote meerderheid van de (G)MR-leden, managers en bestuurders is tevreden over de beschikbare voorzieningen voor scholing en voorzieningen voor het vervullen van de taken van de (G)MR. Dat geldt ook voor de middelen voor het inhuren van deskundigen en de faciliteiten voor het informeren en raadplegen van de achterban.

Ruim tweederde van alle respondenten is tevreden over uren vrijstelling van reguliere taken voor het personeel in de (G)MR. Slechts een kwart van de (G)MR-leden, managers en bestuurders is tevreden over de vrijwilligersvergoeding voor de ouders en tweevijfde is tevreden over de vergoeding voor de leerlingen.

In het voortgezet onderwijs beschikt de (G)MR over meer voorzieningen dan in de andere onderwijssectoren voor het vervullen van hun taken en beschikt men over meer uren vrijstelling van reguliere taken voor het personeel. Er is aldaar ook vaker een vrijwilligersvergoeding voor de ouders en men beschikt eveneens vaker over een bijdrage aan de kosten voor administratieve ondersteuning.

In het voortgezet onderwijs heeft de personeelsgeleding van de MR relatief vaker een scholingscursus gevolgd dan hun collega's in andere onderwijssectoren.

*2e. Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren om kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen?*

(G)MR-leden en management/bestuur ervaren als grootste knelpunten bij de medezeggenschap het vinden van voldoende ouders en leerlingen om zitting te nemen in de MR. De kennisvoorsprong van de personeelsgeleding van de (G)MR in het voortgezet wordt als een belemmering beschouwd bij het optimaal functioneren van inspraakorganen. Bevorderende factoren om de kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen zijn: garanties voor informatieverstrekking van het schoolbestuur aan de (G)MR, meer bevoegdheden voor de (G)MR en meer scholing van (G)MR-leden.

*2f. Wat zijn de motieven van de deelnemers om te participeren in de medezeggenschap?*

Wat waren de motieven om zitting te nemen in de MR dan wel de GMR? Een ruime meerderheid (70%) van de (G)MR-leden wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de besluitvorming. Iets meer dan de helft (56%) wil opkomen voor de belangen van de achterban.

In het voortgezet onderwijs is de personeelsgeleding van de MR gemotiveerder een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap dan die in de andere onderwijssectoren.

### *Hoofdvraag 3: Hoe is de deelname van leerlingen?*

*3a. Hoe is de deelname van leerlingen?*

In het voortgezet onderwijs komt de feitelijke bezetting van de leerlinggeleding in de MR overeen met de samenstelling volgens het reglement (bezettingsgraad: 100%). Op scholen met een combinatie van vmbo, havo en vwo zijn alleen havo en vwo leerlingen vertegenwoordigd in de MR. Leerlingen participeren niet in het voortgezet speciaal onderwijs en op vmbo's.

*3b. Welke motieven hebben leerlingen om al dan niet te participeren in de medezeggenschap?*

De drijfveren van leerlingen om zitting te nemen in de MR zijn het bereiken van de volgende doelen: kunnen meedenken, meepraten op 'hoger' niveau, leren inzien van nut en belang van medezeggenschap en voorbereiding op toekomstige studie (o.a. politicologie, bestuurswetenschappen). Daarnaast vindt men het veelal interessant om inzicht te krijgen in de organisatie van de eigen school en de koers van het schoolbeleid mede vorm te geven. Men hoopt een serieuze bijdrage te kunnen leveren aan het verbeteren van het schoolklimaat.

### *3c. Wat zijn factoren die deelname van leerlingen kunnen bevorderen?*

Bevorderende factoren voor leerlingen op bezochte scholen om te participeren in de MR: directie en personeel hebben een visie ontwikkeld op leerlingenparticipatie, er is een goed functionerende leerlingenraad (kweekvijver van talent, achterban leerlinggeleding MR) en directie/personeel, ouders en leerlingen zijn bereid om gezamenlijk vorm te geven aan de medezeggenschap. Daarnaast is het van groot belang dat leerlingen over vaardigheden beschikken om een bijdrage te kunnen leveren aan het MR-werk. Waardering voor MR-werk uitgedrukt in vacatiegeld, vrije lesuren en een aantekening op het diploma werkt bevorderlijk voor de deelname van leerlingen.

Bevorderlijk is een aparte leerlingenraad voor vmbo-leerlingen in te stellen en vmbo-leerlingen meer kansen te geven om zitting te nemen in de MR. Leerlingen worden op een aantal scholen in de MR begeleid door de voorzitter van de MR of een ander personeelslid, omdat ze geen ervaring hebben met de materie en de vergadermores van de MR. Het resultaat van deze begeleiding is dat de leerlingen hun standpunten beter kunnen onderbouwen, met elkaar op één lijn zitten en hun achterban beter raadplegen, waardoor ze zich sterker presenteren in de raad.

Van groot belang is dat bij directie/personeel, ouders en leerlingen de bereidheid aanwezig is om gezamenlijk vorm te geven aan de medezeggenschap. En dat deze houding nadrukkelijk wordt uitgedragen binnen de organisatie.

### *Conclusies*

1. De WMS blijkt in de praktijk goed te werken. Besturen, directies en (G)MR-leden zijn aangenaam verrast over de positieve gevolgen van de invoering van de WMS. De invoering van de WMS heeft geleid tot (zeer) duidelijke verbetering van de positionering van de (G)MR binnen de schoolorganisatie en het besluitvormingsproces over het beleid van de school. Ook zijn er meer garanties voor informatieverstrekking aan de (G)MR, is er een vergroting van het initiatiefrecht van de MR en een versterking van de positie van het personeel en ouders. Tenslotte is de motivatie bij ouders om een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap over de hele linie groter. Hetzelfde geldt voor personeelsleden in het voortgezet onderwijs.
2. De medezeggenschap heeft de wind in de zeilen in het onderwijs. In vergelijking met de situatie voorafgaande aan de invoering van de WMS kunnen (G)MR'en een grotere rol spelen bij de veranderingen in het onderwijs, omdat ze niet alleen over meer bevoegdheden, maar ook meer scholing in medezeggenschap hebben genoten om slagvaardig te kunnen participeren in de besluitvorming.
3. Door de invoering van de WMS is de positie van de GMR duidelijker neergezet, waardoor dit orgaan een grotere rol kan spelen bij strategische beslissingen van

- het schoolbestuur. In de praktijk wordt de eigen verantwoordelijkheid van de GMR beter onderkend.
4. De medezeggenschapsstructuur is op de overgrote meerderheid van de scholen wat betreft de statuten en reglementen formeel op orde. De overgrote meerderheid (88%-92%) van de schoolbesturen had in september 2008 een statuut/reglement voorgelegd aan de (G)MR.
  5. Een zorgpunt is dat ruim een tiende van de schoolbesturen zich niet aan de formele verplichting heeft gehouden om een voorstel voor een statuut en reglement(en) voor te leggen aan de (G)MR.
  6. In vergelijking met de peiling in september 2007 is de situatie verbeterd wat betreft het voorleggen van een statuut en reglement(en) door het bestuur aan de (G)MR: een derde van de schoolbesturen had vóór 1 mei 2007 geen voorstel voor een statuut en reglement(en) voorgelegd aan de (G)MR.
  7. Er zijn geen verschillen binnen de groep schoolbesturen die geen statuut en geen reglement heeft voorgelegd aan de (G)MR wat betreft de richting van de school, de bestuursvorm van de school, en het aantal scholen dat het bestuur onder beheer heeft.
  8. De redenen van de vertraging zijn:
    - De vertraging voor de invoering van de WMS ligt niet alleen bij de schoolbesturen, maar ook (G)MR-en hadden meer tijd nodig dan gepland om te reageren op de voorstellen van het schoolbestuur.
    - De meest genoemde redenen waarom geen reglementen aan de (G)MR zijn voorgelegd:
      - voorstellen zijn nog niet klaar (63%);
      - er zijn verschillen van inzicht tussen bestuur en (G)MR wat betreft de inhoud van het statuut en reglement(en) (26%);
      - het is lastig de medezeggenschapsstructuur te laten aansluiten bij de organisatie in het voortgezet onderwijs (22%);
      - Een belangrijke reden voor besturen in het voortgezet (speciaal) onderwijs om geen reglementen aan de GMR voor te leggen is, dat het in de praktijk lastig blijkt te zijn de medezeggenschapsstructuur te laten aansluiten bij de organisatie.
  9. De helft van de medezeggenschapsraden betreft de achterban niet bij de voorbereidingen op het overleg met het schoolbestuur. Men peilt bij de achterban geen meningen en vraagt niet om bespreekpunten.
  10. In het voortgezet onderwijs en bij expertisecentra so/vso heeft de personeelsgeleding van de MR vaker een kennisvoorsprong op de ouder- en leerlinggeleding. De kennisvoorsprong van het personeel in de GMR op ouders en leerlingen ervaren (G)MR-leden, managers en bestuurders over de hele linie als een probleem.
  11. De positie van havo/vwo-leerlingen in het voortgezet onderwijs is er door de invoering van de WMS op vooruit gegaan, in vergelijking met hun positie onder

de vigeur van de WMO 1992. De bevindingen komen overeen met de peiling in september 2007.

12. Hoofdzakelijk leerlingen met een havo en vwo-opleiding doen ervaring op met formele medezeggenschap in het onderwijs, omdat de participatiebereidheid bij deze groep leerlingen ruim aanwezig is. Op scholen met een combinatie van schooltypen vmbo, havo en vwo zijn veelal alleen de havo- en vwo-leerlingen vertegenwoordigd in de MR.
13. Weinig tot geen leerlingen hebben zitting in de MR op vmbo-scholen, in het voortgezet speciaal onderwijs en bij expertisecentra so/vso. Dit betekent dat deze leerlingen niet zelf via formele inspraakorganen hun wensen kenbaar (kunnen) maken bij het schoolbestuur.
14. Hoewel de formele kant met betrekking tot de faciliteiten in de WMS is geregeld, is er ontevredenheid over de vrijwilligersvergoeding voor ouders en de mogelijkheid van leerlingen in de (G)MR te kunnen participeren. In de praktijk blijken ouders en leerlingen onvoldoende voor hun rechten op te komen.

*Opvallende bevindingen uit de gevalsstudies, niet representatief, maar wel illustratief voor de medezeggenschap:*

1. Een positieve, open, houding van bevoegd gezag en schoolleiding ten aanzien van medezeggenschap heeft een positieve invloed op de participatie van personeel, ouders en leerlingen.
2. Scholen weten vaak over een lange periode enthousiaste MR-leden aan zich te binden door hen te stimuleren een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van het beleid en hen de nodige (materiële en immateriële) waardering te geven. Langdurige betrokkenheid van MR-leden, is van belang voor de continuïteit en kwaliteit van het aanbod van de medezeggenschap.
3. Laag opgeleide ouders en vmbo-leerlingen participeren niet bij de medezeggenschap.
4. Havo en vwo-leerlingen leerlingen hebben meer kansen om ervaring op te doen met actief burgerschap: via de MR (leren) deelnemen aan en verantwoordelijkheid dragen voor de publieke zaak.
5. Het goed functioneren van leerlingen in de MR hangt samen met de aanwezigheid van een goed functionerende leerlingenraad, een geïnteresseerde achterban die eventueel rugdekking geeft en ondersteuning krijgt vanuit het personeel.
6. Leerlingen hebben via de MR echter nauwelijks invloed op hun leefomgeving (lessen, rooster, leeromstandigheden).
7. Een deel van de schoolbesturen/directies en (G)MR-leden heeft na de wetswijziging met een frisse blik gekeken naar het functioneren van de medezeggenschap, de balans opgemaakt, de organisatie en de kosten tegen het licht gehouden, beschikbare middelen geïnvesteerd en in overleg met de (G)MR keuzes gemaakt

voor een nieuwe aanpak ten behoeve van de verbetering van de kwaliteit via professionalisering van (G)MR-leden.

8. Door betere informatieverstrekking van het schoolbestuur en doordat (G)MR'en over meer bevoegdheden beschikken, groeit een deel van de raden in hun rol als 'countervailing power' van het bestuur. Onduidelijk is in welke mate de 'check' van de medezeggenschap invloed heeft op de 'balance' van het bestuursbeleid.
9. Een sterkere positie van de GMR bij de medezeggenschap heeft soms geleid tot spanningen tussen de MR'en en de GMR.

#### **1.4 Enkele slotopmerkingen**

1. Een van de uitkomsten van het onderzoek is dat een groot deel van de onderwijsinstellingen gemakkelijk uit de voeten kan met de WMS en een kleiner deel (veel) meer tijd nodig heeft gehad om tot een definitieve vaststelling van het statuut en reglement(en) te komen dan in de wet is voorzien. Deze 'achterblijvers' zouden door uitwisseling van ervaringen veel kunnen leren van de 'koplopers' bij de medezeggenschap.
2. Er zou nagegaan kunnen worden welke verschillen er zijn tussen de scholen die tot de kopgroep van de medezeggenschap en welke scholen tot de achterblijvers behoren. Vervolgens zou kunnen worden vastgesteld waar deze verschillen mee samenhangen en hoe achterblijvers gestimuleerd kunnen worden de kansen en mogelijkheden die de WMS biedt beter te benutten.
3. De ontwikkelingen bij de medezeggenschap dienen te worden gevolgd, teneinde de vinger aan de pols te kunnen houden wat betreft de kwaliteit van de medezeggenschap en de betrokkenheid van de verschillende geledingen.
4. Uit het eerste evaluatie-onderzoek naar de invoering van de WMS bleek dat ruim een kwart van de (G)MR-leden en ruim een tiende van de besturen in de toekomst behoefte had aan voorlichting van de Projectgroep WMS in verband met het functioneren van de inspraak (Smit & Elfering, 2007). De gewenste voorlichting omvatte een breed spectrum aan onderwerpen met als doel de kansen en mogelijkheden die de wet biedt te concretiseren. Het ligt in de rede, gezien de vele vragen die er in het onderwijsveld leven, om de gewenste voorlichting over de WMS te blijven verstrekken via de diverse organisaties van besturen/management, personeel, ouders en leerlingen. Daarnaast is een optie om een landelijk kennis- en informatiecentrum te starten.

## 2 Achtergronden en analysekader

### 2.1 Inleiding

In dit rapport wordt het onderzoek beschreven naar het functioneren van de medezeggenschap. Paragraaf 2.2 geeft een beschrijving van de aanleiding en het doel van het onderzoek. De centrale onderzoeksvragen staan in paragraaf 2.3. In paragraaf 2.4 wordt een globaal analysekader geschetst. In paragraaf 2.5 vatten we het hoofdstuk beknopt samen in een analyseschema.

### 2.2 Aanleiding en doel van het onderzoek

#### *Aanleiding*

De Wet medezeggenschap op scholen (WMS) is op 1 januari 2007 van kracht geworden. De wet heeft zijn werking in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en de expertisecentra. Deze onderwijssectoren hebben met de invoering van de WMS een eigen wettelijk kader voor medezeggenschap behouden (Brekelmans e.a., 2004, 2006). De WMS is een voorwaardenscheppende wet. Hij stelt de condities vast waarbinnen de medezeggenschap kan worden vorm gegeven. De opdrachtgever van het onderzoek, Projectgroep WMS, wil zicht krijgen op deze invoering en tevens bezien welke invloed de wet heeft op de kwaliteit van de medezeggenschap op school- en bestuursniveau.

De invoering van de wet kende *twee momenten* waarop bepaalde zaken gerealiseerd dienden te zijn wat betreft het medezeggenschapsstatuut en de medezeggenschapsreglementen:

- Uiterlijk 1 mei 2007 diende het schoolbestuur een voorstel voor een statuut en reglement(en) aan de (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraad voor te leggen.
- Op 1 september 2007 moesten medezeggenschapsraden aan het bestuur hun instemming met het voorgestelde statuut en reglementen hebben gegeven.

Op verzoek van de Projectgroep WMS heeft het ITS onderzocht in hoeverre aan deze eisen was voldaan. Uit de eerste meting van het ITS in mei 2007 bleek dat een derde van de schoolbesturen zich niet aan de verplichting had gehouden om per 1 mei 2007 een voorstel voor een medezeggenschapsstatuut en medezeggenschapsreglement voor te leggen aan de (G)MR'en. Bij de tweede ITS-meting in september 2007 constateer-

de 72% van de (G)MR-leden dat het bestuur vóór 1 september 2007 een statuut heeft voorgelegd en 81% meldde reglementen te hebben ontvangen. Van de (G)MR-leden had 45% ingestemd met het statuut en 48% met de reglementen (Smit & Elfering, 2007).

De WMS heeft de volgende centrale uitgangspunten (Boersma, 2006a; Cluitmans-Souren, 2006):

- *Gezamenlijkheid.* Medezeggenschap blijft een zaak van personeel, ouders en leerlingen (in het voortgezet onderwijs) gezamenlijk, omdat dit past bij de specifieke pedagogische functie van scholen in de leerplichtige fase van leerlingen.
- *Versterking eigenstandigheid medezeggenschap.* Eigenstandigheid wil binnen de context van de WMS zeggen een versterking van de posities van leerlingen, ouders en personeel. Dit als tegenwicht ten opzichte van de toenemende beleidsvrijheid van het bestuur en management.
- *Ruimte en flexibiliteit.* De bevoegdheden en het recht op informatie van personeel, ouders en leerlingen worden gewaarborgd in de nieuwe wet. Daarnaast is er ruimte voor flexibiliteit op het gebied van overdracht en omzetting van bevoegdheden (bijvoorbeeld via een deel- of themaraad) om in te kunnen spelen op de wensen van betrokkenen binnen de onderwijsinstelling en in de wijze waarop binnen de organisatie de medezeggenschapsstructuur wordt ingericht.
- *Versterking informatieverstrekking MR.* De WMS verplicht het bevoegd gezag de MR jaarlijks informatie te verstrekken over het te voeren beleid. Dit betekent dat de MR beleidsprocessen beter kan volgen en controleren.
- *Verplichte gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.* Dit geldt voor elk bevoegd gezag met meer dan één school onder beheer. De verplichte GMR heeft een eigen taak, positie en wettelijk toegekende bevoegdheden. Daarnaast treedt in de WMS de GMR op indien het gaat om aangelegenheden die alle scholen of de meerderheid van de scholen aangaan.
- *Initiatiefrecht en maatwerk.* Het initiatiefrecht van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad wordt versterkt zodat gebruik kan worden gemaakt van de ruimte die de WMS biedt om af te wijken van de bevoegdheden en/of de inrichtingsstructuur.
- *Landelijke geschillencommissie.* Er wordt één landelijke geschillencommissie medezeggenschap ingesteld. Een jaar na inwerkingtreding van de WMS dragen de huidige geschillencommissies de onder hen berustende dossiers over aan de nieuwe landelijke commissie voor geschillen.

Voorafgaande aan de invoering van de WMS speelden (G)MR'en een (zeer) beperkte rol bij de kwantitatieve en kwalitatieve veranderingen in het onderwijs, omdat ze niet alleen over te weinig bevoegdheden, maar ook over te weinig vaardigheden beschik-



ten om slagvaardig te kunnen participeren in de besluitvorming. De participatie van leerlingen in inspraakorganen bleef achter bij die van docenten en ouders (Van der Boom, Uwland & Siegert, 2007; Smit & Claessen, 1995; Smit e.a., 1997; Smit & Van Kuijk, 2004). De ITS-onderzoeken van mei en september 2007 richtten zich, gezien de beginfase van de invoering van de WMS, vooral op de instrumentele kant van de invoering van de wet: het vaststellen van de structuur van de medezeggenschap. Er is een beperkt aantal gegevens verzameld over verschillen tussen de scholen die tot de kopgroep van de medezeggenschap en tot de achterblijvers behoren.

### *Doel*

Doel van het onderhavige onderzoek is voortzetting van het monitoren van de invoering van de WMS en de ontwikkeling van de medezeggenschap in 2008. In het onderzoek dient te worden vastgesteld of de medezeggenschapsstructuur op scholen formeel op orde is, hoe de medezeggenschap inhoudelijk functioneert en wat de deelname van leerlingen is.

## **2.3 Centrale onderzoeksvragen**

Gezien het voorafgaande luiden de centrale onderzoeksvragen als volgt:

### *1. Formeel vastgestelde medezeggenschapsstructuur*

- 1a. In welke mate zijn de schoolbesturen hun verplichtingen (uiteindelijk) nagekomen om een statuut en reglement(en) aan de (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraad voor te leggen?
- 1b. Zijn er problemen (geweest) bij de goedkeuring van het statuut en de reglementen?  
Zo ja, welke?
- 1c. In welke mate is er betrouwbaar zicht te krijgen op het aantal schoolbesturen dat niet aan zijn verplichtingen heeft voldaan?
- 1d. Wat zijn de oorzaken van het in gebreke blijven?

### *2. Inhoudelijk functioneren medezeggenschap*

- 2a. Is er sprake van kwaliteitsverbetering van de medezeggenschap binnen de organisaties?
- 2b. En hoe komt dat tot uitdrukking?
- 2c. Bij welke aspecten wordt deze kwaliteitsverbetering waargenomen?
- 2d. Welke faciliteiten heeft de medezeggenschapsraad gekregen om het eigenlijke werk te kunnen uitvoeren?

- 2e. Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren om kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen?
- 2f. Wat zijn de motieven van de deelnemers om te participeren in de medezeggenschap?

### 3. Deelname van leerlingen

- 3a. Wat is de participatie van leerlingen in de MR op de volgende schoolsoorten: vmbo, havo, vwo en voortgezet speciaal onderwijs?
- 3b. Welke motieven hebben leerlingen om al dan niet te participeren in de medezeggenschap?
- 3c. Wat zijn factoren die deelname van leerlingen kunnen bevorderen?

## 2.4 Analyse kader

De invoering van de WMS houdt in dat scholen meer mogelijkheden hebben de medezeggenschap naar eigen inzicht vorm te geven. In deze paragraaf stellen we de volgende aspecten aan de orde: nieuwe inspraakorganen, medezeggenschapsstructuur, participatie van personeel, ouders, leerlingen, medezeggenschapsbereidheid en succesvolle veranderingen.

### 2.4.1 Nieuwe inspraakorganen

Scholen kunnen sinds de invoering van de WMS op initiatief van de (G)MR de medezeggenschap inrichten op basis van lokale behoeften, wensen, ambities en mogelijkheden binnen de door de wetgever gestelde kaders (Boersma, 2006b; Geelkerken, 2006; Zoontjens, 2006b). Concreet gaat het om het instellen van nieuwe inspraakorganen zoals: themaraad, deelraad, groepsmedezeggenschapsraad en bovenbestuurlijke medezeggenschapsraad.

De (G)MR kan met instemming van het bevoegd gezag en met instemming van tweederde van de leden van de (G)MR een *themaraad* instellen (WMS artikel 20, lid 4) voor een of meer van de aangelegenheden, bedoeld in WMS artikel 10 en artikel 11 dan wel WMS artikel 16. Op verzoek van de MR en met instemming van het bevoegd gezag kan - met instemming van tweederde van de leden van de MR - een *deelraad* worden ingesteld op het niveau van een dislocatie, nevenvestiging of (organisatieonder)deel van een school. Bijvoorbeeld een deelraad voor vmbo-scholen en vwo-scholen of een deelraad voor de boven-, midden- en onderbouw van de schoolorganisatie. Op verzoek van de GMR en met instemming van bevoegd gezag kan, met instemming van tweederde van de leden van de GMR, een *groepsmedezeggenschapsraad* worden verbonden aan een groep van scholen (WMS artikel 20, lid 2). Een (vrij

vage kapstok)bepaling is in de wet (WMS artikel 20, lid 5) opgenomen over het instellen van *bovenbestuurlijke medezeggenschapsraden*, of platforms voor samenwerkingsverbanden.

De wetgever heeft ervoor gekozen af te zien van veel aanvullende inrichtingsvoorschriften voor deze organen.

#### **2.4.2 Medezeggenschapsstructuur**

Onder de medezeggenschapsstructuur verstaan we in navolging van Wissema, Bouts & Rutgers (1996) de mate waarin voor betrokkenen bij de medezeggenschap afspraken, procedures, overlegstructuren en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. De ruimte die de WMS geeft op het punt van de toedeling van bevoegdheden en de inrichting van de medezeggenschapsstructuur, maakt het noodzakelijk dat het voor alle betrokkenen inzichtelijk is welke keuzes zijn gemaakt. Daartoe heeft de WMS het instrument van het medezeggenschapsstatuut geïntroduceerd. Elk schoolbestuur stelt een medezeggenschapsstatuut op waarin wordt vastgelegd hoe de 'kaart van medezeggenschapsorganen' bij het schoolbestuur eruit ziet (Brekelmans, Goetheer & Van Schoonhoven, 2006; Willemsen, 2007). De GMR heeft instemmingsrecht over het medezeggenschapsstatuut. Bij besturen met één school onder hun gezag - éénpitters - heeft de MR dat.

Voor een wijziging van medezeggenschapsvormen of het toevoegen van een andere vorm van medezeggenschap aan de bestaande medezeggenschapsstructuur dienden reglementen te worden opgesteld. Uit de ITS-peilingen (2007) blijkt dat vrijwel alle schoolbesturen en (G)MR'en zich hebben laten leiden door de gezamenlijke organisaties onder regie van het Projectbureau WMS ontwikkelde handreikingen voor het medezeggenschapstatuut en -reglementen. Een en ander vroeg in de praktijk meer tijd dan gepland. In het najaar van 2007 waren de meeste achterblijvende schoolbesturen nog volop in gesprek met de medezeggenschapsorganen over de inhoud van de reglementen en statuten (Smit & Elfering, 2007).

Medezeggenschaporganen kunnen een geschil bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam indienen wanneer een schoolbestuur weigert uitvoering te geven aan de verplichtingen uit de WMS.

### **2.4.3 Medezeggenschapscultuur en participatie van personeel, ouders, leerlingen**

Onder de medezeggenschapscultuur kan worden begrepen de wijze waarop betrokkenen met elkaar omgaan in het kader van de medezeggenschap (vgl. Wissema, Bouts & Rutgers, 1996).

Het gaat om een cultuur waarin personeel, ouders en leerlingen serieus genomen worden om mee te denken, mee te praten en mee te beslissen over die zaken die zij van belang vinden voor de kwaliteit van hun werksituatie en de kwaliteit van het onderwijs (Smit, Driessen, Sluiter & Brus, 2008).

Medezeggenschap is een recht en geen plicht voor werknemers, ouders en leerlingen. De Commissie-Dijsselbloem hecht aan een stevige betrokkenheid van ouders en leerlingen bij het onderwijs en vindt het belangrijk dat het personeel gebruik maakt van z'n medezeggenschapsrechten ([www.minocw.nl/documenten/10415a.pdf](http://www.minocw.nl/documenten/10415a.pdf)). In de praktijk blijkt dat met name GMR'en kampen met rekruteringsproblemen bij het vinden van leden. Niet alleen het aantrekken, maar ook het binden van GMR-leden levert hoofdbrekens op. Zo kost het veel moeite om gemotiveerd personeel vast te houden en lukt het nauwelijks (hoger opgeleide) allochtone ouders aan te trekken en deskundige ouders vast te houden (Smit & Van Kuijk, 2004).

De wijze waarop leerlingenparticipatie binnen een school vorm krijgt is een zaak van de leerlingen, docenten en schoolleiding zelf. Leerlingenparticipatie is te beschouwen als een onderdeel van de medezeggenschapscultuur waarin er formele en informele wegen zijn naar meedenken, meepraten en meebeslissen van leerlingen over die zaken die zij van belang vinden voor de kwaliteit van hun leren (Pieper & Rutjes, 2007). De interesse van leerlingen (wekken) voor medezeggenschap in het voortgezet onderwijs in het algemeen en het vmbo in het bijzonder is een zorgpunt. Zo'n tien procent van de eindexamenkandidaten zegt actief te zijn geweest in de MR (LAKS, JOB, LSVb, 2007). De WMS biedt de leerlinggeleding instemmingsbevoegdheid over een aantal onderwerpen die hen in het bijzonder aangaat zoals: voorzieningen in de school voor leerlingen en het leerlingenstatuut. De leerlinggeleding kan daarover apart, dus los van ouders en docenten, vergaderen en daarbij andere leerlingen in adviserende zin betrekken (dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een leerlingenraad of leerlingenparlement).

### **2.4.4 Medezeggenschapsbereidheid en succesvolle veranderingen**

Onder medezeggenschapsbereidheid verstaan we de mate waarin betrokkenen bereid zijn het proces van medezeggenschap gezamenlijk aan te gaan (vgl. Wissema, Bouts

& Rutgers, 1996). Voor succesvolle veranderingen van de medezeggenschap in het onderwijs zijn betrokkenheid en draagvlak nodig (Brekelmans & Noorlander, 2001; Van Katwijk, 2006; Willemsen, 2006; Arends, 2007). De gezamenlijke organisaties van ouders, leerlingen, vakbonden, directies en besturen in het veld van het primair en voortgezet onderwijs hadden een Projectgroep WMS in het leven geroepen. De Projectgroep WMS had tot doel te bevorderen dat de WMS zo goed mogelijk werd ingevoerd en dat proces te ondersteunen, onder meer via een eigen internetsite [www.infowms.nl](http://www.infowms.nl). De site bevat interactieve elementen voor het opstellen van reglementen en statuten. Bovendien worden via deze site handreikingen aangeboden voor het optimaliseren van de medezeggenschap. Daarnaast organiseert de projectgroep voorlichtingsactiviteiten.

#### **2.4.5 Medezeggenschapsvaardigheden, scholing en faciliteitenregeling**

Onder medezeggenschapsvaardigheden worden de vaardigheden verstaan waarmee betrokkenen met elkaar omgaan in het kader van de medezeggenschap (vgl. Wissema, Bouts & Rutgers, 1996). Een ideale situatie zou zijn dat in ieder geval ieder nieuw lid (ouder, leerling en docent) daadwerkelijk gebruik maakt van het voorhanden zijnde gevarieerde cursus- en scholingsaanbod. Daarnaast zouden langer zittende leden regelmatig van dit aanbod gebruik dienen te maken. Het bevoegd gezag stelt in ieder geval een regeling op voor de redelijkerwijs noodzakelijke kosten van medezeggenschapsactiviteiten die door ouders, leerlingen en personeel in de medezeggenschapsraad en de (G)MR worden ondernomen, daaronder begrepen scholingskosten, kosten voor inhuur van deskundigen en kosten van het voeren van rechtsgedingen (Smit, 2006). Op basis van de regelingen in de CAO PO en in de CAO VO treft het bevoegd gezag een regeling voor de leden van de (G)MR afkomstig uit het personeel voor faciliteiten in tijd ten behoeve van het voeren van overleg, scholing en overige medezeggenschapsactiviteiten. De bedoelde faciliteiten worden vastgesteld op een zodanige omvang als redelijkerwijs noodzakelijk is voor de taakvervulling door de leden van de (G)MR. Nieuw is dat het bevoegd gezag een vacatievergoeding kan toekennen aan ouders en leerlingen die lid zijn van de (G)MR. Ook kan het bevoegd gezag bijdragen in de kosten voor administratieve ondersteuning van de (G)MR, zoals een ambtelijk secretaris. Een voorstel voor dergelijke regelingen moet worden voorgelegd aan de afzonderlijke geledingen die daarover een instemmingsrecht kunnen uitoefenen. De gemaakte afspraken worden vervolgens in het medezeggenschapsstatuut neergelegd, zodat dit statuut alle afspraken met betrekking tot alle raden in de onderwijsorganisatie bevat (Willemsen, 2007). De vraag is welke ontwikkelingen met betrekking tot professionalisering nodig zijn om als (G)MR optimaal te kunnen functioneren.

#### 2.4.6 Medezeggenschapsstrategie

Onder de medezeggenschapsstrategie verstaan we de gehanteerde methoden en middelen om de gestelde doelstellingen van de medezeggenschapsraden te realiseren. De aanpak kan er op gericht zijn om stap voor stap of juist met spoed de gewenste doelen te realiseren. Inspraakorganen kunnen kiezen uit een veelheid van aanpakken: een formele of informele aanpak, meningen peilen bij de achterban, bondgenoten zoeken, als geleding apart vergaderen, stimuleren van onderling overleg en als een klankbord van de directie opstellen.

#### 2.4.7 Kwaliteit medezeggenschap

De WMS gaat uit van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en personeel, ouders en leerlingen voor het functioneren van de school via de MR als overlegorgaan. Daarbij hebben personeel, ouders en leerlingen ook verschillende belangen die in het opsplitsen van het overleg met de geledingen tot z'n recht kunnen komen (Willemsen, 2006). Dit betekent dat de (G)MR rekening houdt met belangen van de verschillende geledingen, maar haar oordeel en advies richt op het gezamenlijke belang van de school. Onbekend is welke rol de (G)MR speelt in het spel van 'checks and balances' rond het bestuur van de rechtspersoon; of de (G)MR door de invoering van de WMS een 'countervailing power' is geworden ten opzichte van het bestuur. De positie van de GMR als verplicht medezeggenschapsorgaan in de WMS kan betekenen dat de relevantie van de GMR als betrokken partij bij bovenschoolse beslissingen is toegenomen. Dit zou met name kunnen wanneer dit gepaard gaat met een benadering waarbij nieuwe leden de gelegenheid krijgen zich – via een inwerktraject – adequaat voor te bereiden en toe te rusten op het functioneren in de GMR.

Voorwaarden voor kwaliteitsverbetering van de medezeggenschap binnen de organisatie zijn (Arends, 2007; Smit, Driessen, Sluiter & Brus, 2008; Wissema, Bouts & Rutgers, 1996):

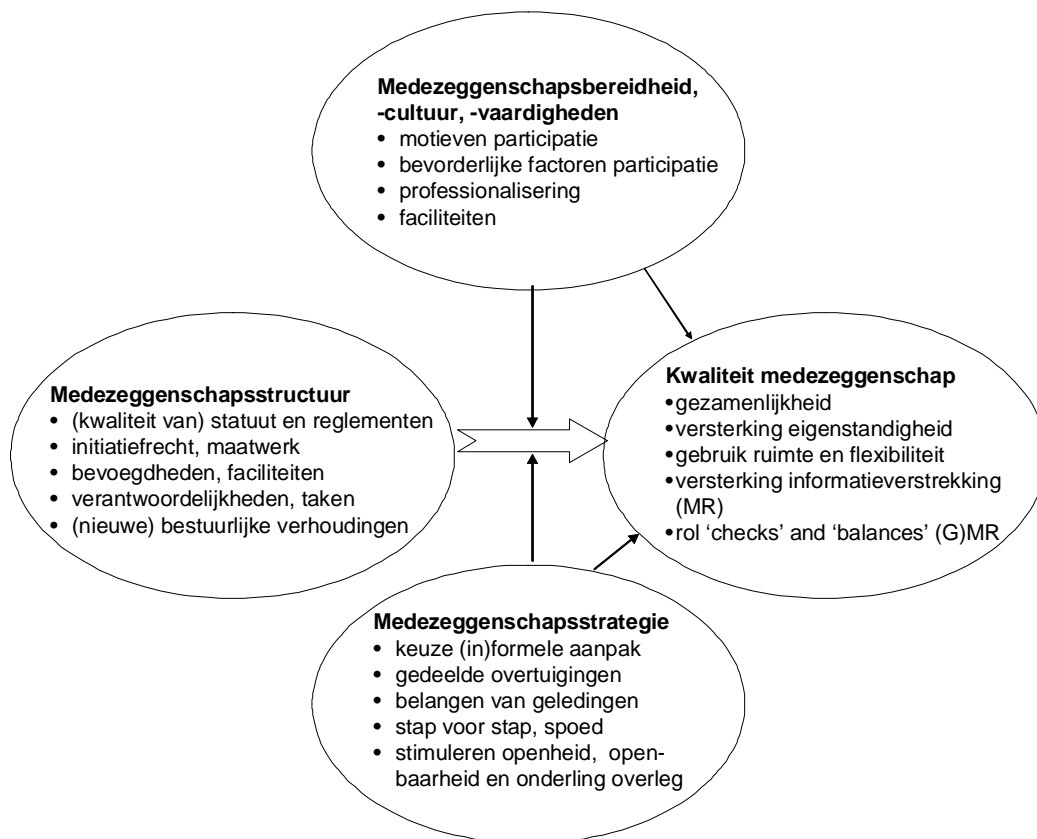
1. *Medezeggenschapsstructuur*: de mate waarin voor betrokkenen bij de medezeggenschap afspraken, procedures, overlegstructuren en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.
2. *Medezeggenschapscultuur*: een cultuur waarin personeel, ouders en leerlingen serieus genomen worden om mee te denken, mee te praten en mee te beslissen over die zaken die zij van belang vinden voor de kwaliteit van hun werksituatie en de kwaliteit van het onderwijs.
3. *Medezeggenschapsbereidheid*: de mate waarin betrokkenen bereid zijn het proces van medezeggenschap gezamenlijk aan te gaan.

4. *Medezeggenschapsvaardigheden*: de vaardigheden waarmee betrokkenen met elkaar omgaan in het kader van de medezeggenschap. Zie Schema 2.1.
5. *Medezeggenschapsstrategie*: gehanteerde methoden en middelen om de gestelde doelstellingen van de medezeggenschapsraden te realiseren.

## 2.5 Samenvattend

De bovenstaande elementen die in de verdere analyse een rol spelen zijn samenvattend weergegeven in Schema 2.1.

*Schema 2.1 – Analyseschema medezeggenschapsstructuur, cultuur, -bereidheid, -vaardigheid, -strategie en kwaliteitsverbetering medezeggenschap*







## 3 Onderzoeksopzet en -uitvoering

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksopzet en -uitvoering gepresenteerd. In paragraaf 3.2 bespreken we de onderzoeksopzet en -uitvoering. In paragraaf 3.3 wordt de verdere opbouw van het rapport beschreven.

### 3.2 Onderzoeksopzet en -uitvoering

Het onderzoek bestond uit vijf op elkaar voortbouwende fasen: (1) voorbereidingsfase, (2) websurveys onder voorzitters/secretarissen van schoolbesturen en voorzitters/secretarissen van de (G)MR, (3) gevalsstudies medezeggenschapsvarianten (met specifieke aandacht voor de rol van leerlingen bij de medezeggenschap), (4) expert-raadpleging, (5) beschrijving output en eindrapport opstellen.

#### 3.2.1 Voorbereidingsfase

De voorbereidingsfase had tot doel om, via documentenanalyse en oriënterende (telefonische) en gesprekken met leden van de Projectgroep WMS een scherper beeld te krijgen van de stand van zaken van de invoering van de WMS.

De output van de voorbereidingsfase had twee functies: input ontwikkeling websurveys onder bestuursleden/schoolleiders, voorzitters/secretarissen (G)MR en leden (G)MR; ontwikkelen interpretatiekader (eind)resultaten onderzoek.

#### 3.2.2 Websurveys onder voorzitters/secretarissen van schoolbesturen/ bovenschoolse managers en voorzitters/secretarissen GMR

Vanaf de start van het onderzoek in september 2008 is een vragenlijst voor voorzitters/secretarissen van schoolbesturen/bovenschoolse managers en voorzitters/secretarissen van de (G)MR op een website gezet. Via een e-mail aan schoolleiders in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en expertisecentra zijn zij verzocht om de vragenlijst in te vullen. Aan hen is gevraagd hun schoolbesturen, voorzitters/secretarissen en leden (G)MR te benaderen om data te leveren.

Daarnaast zijn besturen- ouder-, personeels- en leerlingenorganisaties gevraagd hun leden te activeren om deel te laten nemen aan het onderzoek.

### *Doel*

Doel van het survey is een representatief beeld te geven van de mate waarin schoolbesturen hun verplichtingen (uiteindelijk) zijn nagekomen om een voorstel voor statuut en reglementen voor te leggen; vast te stellen waarom er nog geen statuut en reglementen zijn voorgelegd; een beeld te krijgen van de kwaliteit van de medezeggenschap en van de participatie van personeel, ouders en leerlingen in de verschillende schoolsoorten.

### *Onderzoeksgroep*

Voor de uitvoering van deze onderzoeksfase zijn 7.937 directies basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, voortgezet onderwijs en de expertisecentra so/vso benaderd via een e-mail om deel te nemen aan het onderzoek. Even zoveel schoolbesturen, voorzitters/secretarissen en leden (G)MR zijn via de schoolleiders benaderd om data te leveren. Opbrengst: netto gegevens over de invoering en het functioneren van de WMS van in totaal 1039 schoolbesturen/schoolleiders en 2.212 voorzitters/secretarissen en leden van (G)MR'en. In totaal heeft ruim een tiende (13%) van de schoolleiders/schoolbesturen aan het onderzoek deelgenomen en ruim een kwart (27%) van de (G)MR-leden (zie Tabel 3.1). Dit zijn geen hoge percentages, maar door de benadering van grote aantallen respondentgroepen, is de respons groot genoeg om uitspraken te kunnen doen over de medezeggenschap in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, voortgezet onderwijs en expertisecentra so/vso. Bij elkaar hebben 3215 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Niettemin is de netto-respons 2008 ietwat hoger dan in 2007. Zie Tabel 3.1.

*Tabel 3.1 – Verstuurde aantallen verzoeken tot deelname, netto respons, in aantallen, voor de metingen september 2008 en september 2007, naar onderwijssector*

Onderwijssector*	Schoolleiders/schoolbesturen			Vorzitters/secretarissen en leden (G)MR		
	Netto respons			Netto respons		
	n	meting september 2008	meting september 2007	n	meting september 2008	meting september 2007
• bao/sbao	6421	827	795	6421	1505	669
• vo	943	181	141	943	574	134
• ex so/vso	573	31	24	573	133	17
Totaal	7.937	<b>1039</b>	960	7.937	<b>2212</b>	829

\* bao/sbao: basisonderwijs/speciaal basisonderwijs; vo: voortgezet onderwijs;  
ex so/vso: expertisecentra so/vso

#### *Vergelijking respondenten metingen september 2008 en september 2007*

Tot welke geleding behoren de respondenten die deelnamen aan de websurveys voor (G)MR-leden? Tabel 3.2 laat zien dat bij de respondenten in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, er een redelijke gelijke verdeling tussen de personeels- en de oudergeleding is. Bij respondenten in het voortgezet onderwijs en expertisecentra so/vso is de personeelsgeleding ruim oververtegenwoordigd. De respons van de oudergeledingen (voortgezet onderwijs en de expertisecentra so/vso) en de leerlinggeleding in het voortgezet onderwijs is relatief laag.

Een mogelijke oorzaak voor de lagere respons zou kunnen zijn dat het lastig is om (via een websurvey) ouders en leerlingen te bereiken. Dit is in lijn met de bevinding van de projectgroep WMS dat de leerlingen in het voortgezet onderwijs moeilijk bereikbaar zijn en dat geldt eveneens voor de ouders van leerlingen bij de expertisecentra.

De deelname van ouders in het voortgezet onderwijs en met name van leerlingen is, mede door de inspanningen van de landelijke ouderorganisaties en het LAKS, beter dan de meting in 2007. Dat geldt ook voor de deelname van ouders in de expertisecentra so/vso. Zie Tabel 3.2.

*Tabel 3.2 – Tot welke geleding behoort de respondent, (in aantallen en %), metingen september 2008 en september 2007, naar onderwijssector*

	Meting september 2008				Meting september 2007			
	bao/sbao	vo	ex so/vso	eta	bao/sbao	vo	ex so/vso	eta
	(n= 1505)	(n= 574)	(n= 133)		(n=669)	(n=134)	(n=17)	
• personeelsgeleding	52	69	81	.19*	52	88	94	.16
• oudergeleding	48	15	19	.31**	48	10	6	.34*
• leerlinggeleding	-	16	-		-	2	-	
Totaal	100%	100%	100%		100%	100%	100%	

\* bao/sbao: basisonderwijs/speciaal basisonderwijs; vo: voortgezet onderwijs;  
ex so/vso: expertisecentra so/vso

#### *Vergelijking scholen in de populatie en respons op enkele achtergrondkenmerken*

Komen scholen en medezeggenschapsraden in de populatie en respons overeen op achtergrondkenmerken? Wat betreft het aantal scholen in de onderscheiden onderwijssoorten dat de besturen onder beheer kan hebben, zijn er nauwelijks significante verschillen te vinden. De respons en de populatie blijken ook wat betreft gemiddelde schoolgrootte en urbanisatiegraad nauwelijks te verschillen. We vinden derhalve geen

tekenen dat de uitval van invloed is geweest op de samenstelling van de groep respondenten die wel aan het onderzoek heeft deelgenomen.

#### *Onderzoeksinstrument*

Ten behoeve van de peiling is in overleg met de opdrachtgever een gestructureerde vragenlijst ontwikkeld. Zie Figuur 3.3. Voor een vergelijking van de gestelde vragen met de vragen die gesteld zijn bij de meting in 2007: zie Bijlage 1, Schema 3.4.

*Figuur 3.3 – Gevraagde informatie*

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Medezeggenschapsstructuur: gang van zaken rond vaststelling van statuut en reglementen; gebruik van initiatiefrecht; verdelingen van bevoegdheden, verantwoordelijkheden, faciliteiten en taken; inhoud reglementen.</li><li>2. Medezeggenschapscultuur: communicatiestromen en de wijze waarop men personeel, ouders en leerlingen meedenken, meepraten en meebeslissen over het beleid.</li><li>3. Medezeggenschapsbereidheid: samenstelling (G)MR en andere raden: werving, selectie, bezettingsgraad.</li><li>4. Medezeggenschapsvaardigheden, scholing en faciliteitenregeling: gemaakte afspraken.</li><li>5. Medezeggenschapsstrategie: gehanteerde methoden en middelen om de gestelde doelstellingen van de medezeggenschapsraden te realiseren.</li><li>6. Perceptie kwaliteit medezeggenschap: WMS en de kwaliteit van de medezeggenschap.</li></ol> <p>In de vragen bestemd voor schoolbesturen/directies lag het accent op de nieuwe structuur van de medezeggenschap. In de vragen bestemd voor de voorzitter/secretaris (G)MR lag het accent op de wijze waarop men overleg gevoerd heeft met het bevoegd gezag en met de achterban om de eigen doelstellingen te kunnen realiseren. In de vragen bestemd voor de leden (G)MR lag het accent op de wijze van functioneren binnen de raden.</p>
--

#### *Analyses*

De resultaten zijn met kwantitatieve methoden geanalyseerd en beschreven naar achtergrondkenmerken van de scholen (onderwijssector), inspraakorganen (MR, GMR), respondenten (managers, besturen, (G)MR-leden). Hiermee zijn onderzoeksvragen 1, en deels 2 en 3 beantwoord.

Met behulp van variantie-analyses is onderzocht in hoeverre de respondentgroepen van elkaar verschillen in kenmerken, houdingen en meningen. De samenhangsmaat Eta (die varieert van 0 tot 1) geeft aan hoe sterk de gemiddelden/percentages tussen de groepen verschillen. Voor verschillen tussen groepen respondenten duidt  $\eta^2 = .16$  een net-significant verschil aan. Net-significante verschillen met Eta tussen .16 en .21 worden in de tabellen met \* aangeduid, sterker significante verschillen van  $\eta^2 = .22$  of hoger met \*\*. Uit de analyses bleek het niet mogelijk om te komen tot duidelijke patronen van medezeggenschapsvarianten om inspraakorganen in te delen in min of

meer homogene subgroepen, omdat de medezeggenschap onder de vigeur van de WMS nog te weinig is uitgekristalliseerd.

### **3.2.3 Gevalsstudies medezeggenschapsvarianten**

Op basis van de bevindingen van websurveys (optimaal en suboptimaal functionerende raden) voerden we 12 gevalsstudies uit (Hutjes & Van Buuren, 1996). Het doel was verdiepend inzicht te krijgen in de ‘ins-and-outs’ van het functioneren van deze varianten, de (motieven voor) participatie van personeel, ouders en leerlingen en de kwaliteit van de medezeggenschap.

Er zijn documentenanalyses verricht en diepte-interviews gehouden met verschillende partijen: bestuurders/bovenschoolse managers, schoolleiders, leden van inspraakorganen. Daarnaast zijn soms ook betrokkenen stakeholders vanuit de ‘community’: beleidsmedewerkers lokale overheid en welzijnsorganisaties in de buurt benaderd.

#### *Onderzoeksgroep*

De selectie van de scholen heeft plaatsgevonden op basis van de gegevens uit de websurveys onder directies en voorzitters/secretarissen MR. In het survey onder directies waren vragen opgenomen over het aantal leerlingen, onderwijsconcept, onderwijssector, schooltypen, een inschatting van de schoolleiders over de feitelijke gang van zaken wat betreft de medezeggenschap, de mate van ouder- en leerlingenparticipatie op hun school en de richting van de school. In het survey onder voorzitters/secretarissen MR zijn gegevens gevraagd over het functioneren van de medezeggenschap. In Tabel 3.5 zijn de typerende kenmerken van de gevalsstudies samengevat.

*Tabel 3.5 – Geselecteerde verhelderende practices voor de gevalsstudies*

School	Leerlingen- aantal	Onderwijsconcept/ schooltypen	Richting school	Ouder- participatie*	Leerlingen- participatie**	Achtergrond- kenmerken ouders en leerlingen***
Basisschool 1	224	Jenaplan, Dalton	op	++	n.v.t.	1
Basisschool 2	474	klassikaal	pc/rk	+-	n.v.t.	2
Basisschool 3	90	Vrije School	ab	++	n.v.t.	2
Basisschool 4	235	klassikaal	pc	+-	n.v.t.	3
Basisschool 5	110	klassikaal	rk	+-	n.v.t.	3
Basisschool 6	120	coöperatief leren	op	--	n.v.t.	4
School voor vo 7	1.400	Gymnasium	op	++	++	1
School voor vo 8	1.400	vmbo/ havo/ vwo	rk	++	++	2
School voor vo 9	1.650	vmbo-t/ havo/ vwo	rk	+-	+-	3
School voor vo 10	2.000	vmbo/ havo/ vwo	rk	+-	+-	3
School voor vo 11	2.200	Praktijkonderwijs/ vmbo/ vmbo-t/ havo/ vwo	op	+-	+-	3
School voor vo 12	400	havo/ vwo	ab	--	--	4

\* ++ = ruime mate van ouderparticipatie; +- = redelijke mate van ouderparticipatie; - - = geen ouderparticipatie

\*\* ++ = ruime mate van leerlingenparticipatie; +- = redelijke mate van leerlingenparticipatie; - - = geen leerlingenparticipatie

\*\*\* In het overheidsbeleid werd tot voor kort een onderscheid gemaakt naar niet-achterstandskinderen (qua sociaal milieu en etnische herkomst; de 0,0-leerlingen), autochtone achterstandskinderen (de 0,25-leerlingen) en allochtone achterstandskinderen (de 0,90-leerlingen). Om te komen tot een karakterisering van de scholen gebaseerd op hun achterstandssituatie hebben we deze driedeling als uitgangspunt genomen: 1 = hoger milieu; 2 = middelbaar en hoger milieu; 3 = middelbaar en hoger milieu & autochtoon lager milieu; 4 = allochtoon lager milieu

### *Verzamelde informatie*

Per school zijn relevante (beleids)documenten bestudeerd (schoolgidsen, jaarverslagen en reglementen) en diepte-interviews gehouden met directies. Daarnaast is een groot aantal gesprekken gevoerd met voorzitters van besturen, (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, ouderraden en -commissies (afhankelijk van de organisatiestructuur). Ook zijn er gesprekken gevoerd met ‘doorsnee’ ouders, leerlingen en (project)begeleiders. Het veldwerk startte in november 2008 en is afgerond in januari 2009. Tabel 3.6 geeft een overzicht van de aantallen gesprekken per respondentcategorie.

*Tabel 3.6 – Achtergronden respondenten, naar school (in aantallen)*

	<i>Voorzitter MR</i>	<i>Directie/ besturen</i>	<i>Personeel</i>	<i>Ouders</i>	<i>Leer- lingen</i>	<i>Externe organisa- ties</i>	<i>Totaal</i>
Basisschool 1	leerkracht	1	1	1	n.v.t.		3
Basisschool 2	ouder	1	1	1	n.v.t.		3
Basisschool 3	ouder	1	1	2	n.v.t.		4
Basisschool 4	leerkracht	1	1	1	n.v.t.		3
Basisschool 5	leerkracht	1	1	1	n.v.t.		3
Basisschool 6	leerkracht	2	1	3	n.v.t.	3	9
School voortgezet onderwijs 7	leraar	2	1	1	2		6
School voortgezet onderwijs 8	leraar	2	2	1	2		7
School voortgezet onderwijs 9	leraar	1	1	1	2		5
School voortgezet onderwijs 10	schooldecaan	1	2	1	2		6
School voortgezet onderwijs 11	leraar	1	2	1	2		6
School voortgezet onderwijs 12	leraar	1	1	-	-		2
<i>Totaal</i>		15	15	14	10	3	57

Bij de topiclijst voorgelegd aan het management lag het accent op kenmerken van de schoolorganisatie: de visie van het management op de medezeggenschap en het beleid betreffende de vormgeving van inspraak. In de topiclijst voor MR-leden werd gefocust op het functioneren van de inspraakorganen (knelpunten, verbeterpunten) en op sterke en zwakke punten van de gehanteerde strategieën. In de topiclijst voor de ouders was de aandacht gericht op de ervaringen van ouders met ouderparticipatie. In de topiclijst voor de leerlingen lag het accent op de ervaringen met leerlingenparticipatie, leerlingenstatuut, leerlingenraad en de leerlinggeleding in de MR; zie Figuur 3.7.

*Figuur 3.7 – Gevraagde informatie*

<p>Directies:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Visie op medezeggenschap.</i> Hoe sluiten visie op medezeggenschap en de schoolorganisatie op elkaar aan; welke keuzes zijn er gemaakt en welke prioriteiten heeft het bestuur/management in verband met de medezeggenschap? Welke taakopvatting heeft het bestuur en directie? Welke aspecten van de medezeggenschap worden gestimuleerd? Hoe geeft het bestuur en directie richting aan medezeggenschap?</li><li>- <i>Beleidsvorming.</i> Hoe verloopt de concrete vormgeving van de medezeggenschap in de beleidsvorming? Welke typen resultaten streeft men na?</li><li>- <i>Toegevoegde waarde.</i> Wat is de meerwaarde van de gekozen strategie van medezeggenschap (materieel, inhoudelijk, kwalitatief)?</li><li>- <i>Problemen.</i> Wat zijn de gesignaleerde problemen bij de vormgeving en realisatie van medezeggenschap en welke oplossingen zijn hiervoor gevonden?</li><li>- <i>Voor- en nadelen.</i> Welke voor- en nadelen hebben de gehanteerde strategieën van medezeggenschap?</li></ul> <p>Voorzitters MR:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Samenstelling.</i> Samenstelling MR, volgens het reglement en het feitelijk aantal ouders, knelpunten ten aanzien van de bezetting.</li><li>- <i>Communicatie.</i> Interne en externe communicatie, frequentie overleg met andere organen, relatie met de directie en bevoegd gezag, rol personeel, ouders en leerlingen in de MR.</li><li>- <i>Faciliteiten/voorzieningen en scholing.</i> Budget, cursussen, knelpunten.</li><li>- <i>Werkwijze/taakopvatting.</i> Aandacht voor processen en inhoud, typen resultaten die men nastreeft.</li></ul> <p>Ouders:</p> <p><i>Ervaringen met:</i> ouderparticipatie in de (G)MR.</p> <p>Leerlingen:</p> <p><i>Ervaringen met:</i> leerlingenparticipatie, leerlingenstatuut, leerlingenraad en leerlinggeleding in de MR.</p>
---

### *Analyse*

De kwalitatieve analyses hadden tot doel het functioneren van de inspraak te schetsen en de factoren te beschrijven die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de medezeggenschap. De output van dit onderdeel is per variant van een samenwerkingsrelatie beschreven en diende mede als input voor de expertraadpleging.

### **3.2.4 Expertraadpleging**

Opvallende resultaten uit het survey en uit de gevalsbeschrijvingen zijn met zes experts op het gebied van medezeggenschap bediscussieerd: experts op het gebied van de relatie personeel, ouders, leerlingen en school, medewerkers van besturen-, lera-



ren-, ouderorganisaties, en ondersteuningsinstellingen.<sup>1</sup> Zie Bijlage 2, Schema 3.5. Belangrijkste doelstellingen voor de raadpleging van experts waren: reflectie op de onderzoeksresultaten en inventariseren hoe de onderzoeksbevindingen kunnen worden geplaatst binnen het theoretische kader en toepasbaar kunnen worden gemaakt voor de onderwijspraktijk (Krueger & Casey, 2000). De resultaten van deze ronde zijn verwerkt in het onderzoeksverslag.

### **3.3 Verdere opbouw van het rapport**

In de hoofdstukken 4 tot en met 6 wordt op basis van surveys onder (G)MR-leden en managers/bestuurders beschreven hoe de vaststelling van medezeggenschapsstatuten en -reglement(en) heeft plaats gevonden, hoe de medezeggenschap is georganiseerd en hoe deze functioneert. In de hoofdstukken 7 en 8 wordt op basis van gevalsstudies ingegaan op medezeggenschapsvarianten en de rol van leerlingen bij de medezeggenschap.

---

1 Oorspronkelijk was het de bedoeling de resultaten van het onderzoek in een interactieve focusgroep te bespreken. Daar is gaandeweg het onderzoek en op basis van voortschrijdend inzicht en organisatorische redenen van afgeweken en is voor een meer individuele benadering via expertraadpleging gekozen.



## 4 Vaststelling medezeggenschapsstatuut en –reglement(en)

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we op basis van websurveys onder (G)MR-leden en managers/bestuurders de wijze waarop de vaststelling medezeggenschapsstatuut en -reglement(en) heeft plaats gevonden. We presenteren de bevindingen naar onderwijs-sector (bao/sbao, vo en ex so/vso) en respondentgroep ((G)MR-leden, managers/bestuurders). Indien er geen verschillen zijn in de antwoorden tussen (G)MR-leden, managers/bestuurders zullen ze niet apart worden gerapporteerd.

In paragraaf 4.2 presenteren we de gegevens over het aantal besturen dat een statuut en reglement(en) heeft voorgelegd aan (G)MR'en en hoe de raden daarop hebben gereageerd. In paragraaf 4.3 vatten we de bevindingen samen.

### 4.2 Statuut en reglement(en) voorgelegd aan de (G)MR

De keuzen die bestuur en medezeggenschapsorganen gezamenlijk maken over de inrichting van hun medezeggenschapsstructuur worden neergelegd in het medezeggenschapsstatuut.

Het bevoegd gezag stelt een medezeggenschapsreglement vast voor de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad voor zover het voorstel de instemming van tweederde van het aantal leden van de medezeggenschapsraad onderscheidenlijk van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad heeft verworven. In het reglement wordt in ieder geval geregeld (WMS artikel 23): het aantal leden van de medezeggenschapsraad; de aantallen ouders en leerlingen (voortgezet onderwijs) die zitting nemen in de raad; de wijze en organisatie van de verkiezingen van de leden van de medezeggenschapsraad; de zittingsduur van de leden van de medezeggenschapsraad; wie als gesprekspartner van de MR optreedt van de schoolleiding/bevoegd gezag; wijze waarop het bevoegd gezag informatie verschaft aan de medezeggenschapsraad; de termijnen binnen welke tot instemming of onthouding van instemming dient te worden besloten; de termijnen binnen welke advies dient te worden uitgebracht (indien ook van toepassing als bevoegdheden zijn overgedragen aan themaraden en/of deelraden); in welke gevallen en op welke wijze de medezeggenschapsraad alle bij de school betrokkenen betreft bij de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad; in welke gevallen geheimhouding wordt betracht; de procedure voor de beslechting van die geschillen tussen het bevoegd gezag en de medezeggenschapsraad waarvoor deze wet niet in een geschillenregeling voorziet.

Een zorgpunt bij de evaluatie van de invoering van de WMS was dat een derde van de schoolbesturen zich niet aan de wettelijke verplichting had gehouden om vóór 1 mei

2007 een voorstel voor een statuut en reglement(en) voor te leggen aan de (G)MR (Smit & Elfering, 2007, p.24).

Aan (G)MR-leden en managers/bestuurders is de vraag voorgelegd of het bestuur inmiddels een voorstel voor een statuut en reglement(en) heeft voorgelegd aan de (G)MR. Volgens de overgrote meerderheid van de besturen/schoolleiders en (G)MR-leden heeft het bestuur intussen wel een statuut (88%) en reglement(en) (92%) aan de (G)MR voorgelegd. Dit percentage is beter dan in 2007, maar bedraagt nog steeds geen 100%. Er zijn geen opmerkelijke verschillen inzake het voorleggen aan de (G)MR van een statuut respectievelijk een reglement geuit door besturen/schoolleiders en (G)MR-leden. Tabel 4.1.

*Tabel 4.1 – Statuut en reglement(en) is voorgelegd aan G(MR), naar respondent-groep (in %) \**

	(G)MR-leden (n=1723-1853)	management/bestuur (n=821-875)	totaal (n=2544)	<i>eta</i>
• statuut	87	91	88	.06
• reglement(en)	91	94	92	.05

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

Een deel van de 'doorsnee' (G)MR-leden (tussen 24% - 30%) kon geen antwoord geven op deze vraag, omdat men daarover niet is geïnformeerd.

We hebben met behulp van variantie-analyses geen verschillen kunnen vinden binnen de groep besturen welke geen statuut en geen reglement heeft voorgelegd aan de (G)MR wat betreft de richting van de school, de bestuursvorm van de school, en het aantal scholen dat het bestuur onder beheer heeft.

#### *Verschillen tussen MR en GMR, naar onderwijssector*

Er zijn (bijna) geen verschillen naar onderwijssector (basisonderwijs/speciaal basis-onderwijs, voortgezet onderwijs en expertisecentra so/vso) in de mate waarin besturen statuten en reglementen hebben voorgelegd aan de MR en de GMR. De mate waarin besturen statuten en reglementen hebben voorgelegd aan MR en GMR zijn afgezien van toevalligheden, gelijkvormig. Zie Tabel 4.2.

*Tabel 4.2 – Sinds de invoering van de WMS heeft het bestuur een statuut en reglement(en) voorgelegd aan de (G)MR? naar onderwijssector (in %), meting september 2008\**

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/ sbao (n= 1454- 1598)	vo (n= 504- 531)	ex so/vso (n=93- 95)	totaal (n= 2057- 2236)	eta	bao/ sbao (n=348- 352)	vo (n=95- 97)	ex so/vso (n=38)	totaal (n=481- 487)	eta	totaal (n= 2723)	eta
• statuut	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-	93	93	100	93	.08	-	-
• regle- ment	92	91	91	91	.02	95	93	100	95	.08	92	.06

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

Een deel van de (G)MR-leden (tussen 24% - 30%) kon geen antwoord geven op deze vraag.

#### **4.2.1 Redenen geen statuut en reglement(en) zijn voorgelegd**

Wat zijn de redenen waarom rond een tiende van de besturen nog geen statuut heeft voorgelegd aan de GMR? Het nog niet voorgelegd hebben aan de GMR wordt door bijna tweederde (63%) van de respondenten beargumenteerd met het feit dat de voorstellen nog niet klaar zijn; ruim een kwart (26%) noemt als reden de bestaande verschillen in inzicht tussen bestuur en de GMR. Tenslotte wordt door ruim een vijfde (22%) van de respondenten in het voortgezet onderwijs gewezen op het feit dat het lastig is de medezeggenschapsstructuur te laten aansluiten bij de organisatie. Zie Tabel 4.3.

*Tabel 4.3 – De redenen dat het bestuur geen statuut heeft voorgelegd aan de GMR, naar onderwijssector (in %), meting september 2008\**

	GMR				
	bao/ sbao (n=21)	vo (n=6)	ex so/vso (n=0)	totaal (n=27)	eta
• voorstel(len) is (zijn) nog niet klaar	71	33	0	63	.33**
• verschillen van inzicht tussen bestuur en (G)MR	19	50	0	26	.29**
• lastig medezeggenschapsstructuur te laten aansluiten bij de organisatie	14	50	0	22	.36**
• anders	24	17	0	22	.07

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

Een deel van de (G)MR-leden (tussen 24% - 30%) kon geen antwoord geven op deze vraag, omdat men daarover niet is geïnformeerd.

#### *Verschillen in perceptie tussen (G)MR-leden en management/bestuur*

Er zijn geen significante verschillen in de perceptie tussen (G)MR-leden en management/bestuur wat betreft de redenen dat het bestuur nog geen reglementen heeft voorgelegd aan de MR en de GMR. De redenen waarom besturen nog geen reglementen hebben voorgelegd aan de MR en de GMR zijn, afgezien van toevalligheden, gelijk.

#### *Verschillen tussen MR en GMR, naar onderwijssector*

Wat zijn de redenen waarom besturen nog geen reglement heeft voorgelegd aan respectievelijk 9 % van de MR'en en 5 % aan de GMR'en? Er zijn opmerkelijke verschillen tussen de onderwijssectoren inzake het nog niet voorleggen van een reglement aan de MR respectievelijk de GMR:

- Bijna een vijfde (17%) van de respondenten in het voortgezet onderwijs noemt verschillen van inzicht tussen bestuur en MR.
- Een groot deel (40%) van de respondenten in expertisecentra so/vso stelt dat het lastig is in het MR-statuut de medezeggenschapsstructuur te laten aansluiten bij de schoolorganisatie.
- Het niet voorleggen van de reglementen aan de GMR in het voortgezet onderwijs wordt gemotiveerd door het feit dat het lastig is medezeggenschapsstructuur te laten aansluiten bij de organisatie (57% van de respondenten) en verschillen van inzicht tussen besturen en GMR'en (43% van de respondenten). Zie Tabel 4.4.

*Tabel 4.4 – Waarom het bestuur geen reglement heeft voorgelegd aan de (G)MR, naar onderwijssector (in %), meting september 2008\**

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/ sbao (n=129)	vo (n=48)	ex so/vso (n=10)	totaal (n=187)	eta	bao/ sbao (n=14)	vo (n=7)	ex so/vso (n=0)	totaal (n=21)	eta	totaal (n=287)	eta
• voorstel(len) is (zijn) nog niet klaar	50	58	70	53	.11	64	71	-	67	.07	54	.13
• verschillen van inzicht tussen bestuur en (G)MR	5	17	10	9	.17*	21	43	-	29	.22*	11	.12
• lastig medezeggenschapsstructuur te laten aansluiten bij de organisatie	12	10	40	13	.19*	7	57	-	24	.55**	14	.08
• anders	34	35	30	34	.02	50	14	-	38	.35*	35	.14

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

Een deel van de (G)MR-leden (tussen 24% - 30%) kon geen antwoord geven op deze vraag, omdat men daarover niet is geïnformeerd.

#### 4.2.2 Inschatting aantal maanden waarbinnen voorstellen aan (G)MR worden voorgelegd

Wat is de inschatting van het aantal maanden waarbinnen de voorstellen voor een statuut en een reglement aan de (G)MR worden voorgelegd? Men veronderstelt dat binnen gemiddeld vier maanden de zaak toch wel rond is. Dit betekent dat naar verwachting in januari/februari 2009 alle besturen een statuut en reglement(en) hebben voorgelegd aan inspraakorganen. Managers en bestuurders zijn over het algemeen iets voorzichtiger in hun prognose dan (G)MR-leden. Zie Tabel 4.5.

*Tabel 4.5 – Geschatte aantal maanden waarbinnen de voorstellen voor een statuut en een reglement aan de (G)MR worden voorgelegd (in gemiddelden), meting september 2008\**

	(G)MR-leden** (n=46)	management/bestuur (n=25)	totaal (n=71)	<i>eta</i>
• statuut	4	5	4	.17
• reglement	3	5	4	.26**

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

#### *Verschillen tussen MR en GMR, naar onderwijssector*

Er zijn geen verschillen in inschattingen tussen de onderwijssectoren wat betreft de datum waarop de raden een statuut en een reglement voorgelegd zullen krijgen. Men is over de hele linie gezien even optimistisch over de termijnen waarop zaken worden voorgelegd in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, voortgezet onderwijs en bij expertisecentra so/vso. Men verwacht dat er circa nog vier maanden benodigd zullen zijn, zodat begin 2009 aan alle wettelijke voorwaarden zal zijn voldaan.

#### 4.2.3 Instemming (G)MR met voorgestelde statuut en reglement(en)

De GMR heeft instemmingsbevoegdheid bij de vaststelling van het medezeggenschapsstatuut. Bij een bevoegd gezag met één medezeggenschapsraad heeft de MR instemmingsbevoegdheid.

Hebben de raden die een statuut en reglement(en) voorgelegd hebben gekregen daarmee ingestemd? Bijna alle raden (96%) hebben ingestemd met de door het bevoegd gezag voorgestelde statuten en reglement(en). Er zijn geen significante verschillen tussen de verschillende onderwijssectoren en tussen MR en GMR wat betreft de instemming van reglementen. Zie Tabel 4.6.

*Tabel 4.6 – Instemming van de (G)MR met het voorgestelde statuut en reglement(en), naar onderwijssector (in %), meting september 2008\**

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/ sbao (n=112 6)	vo (n=411)	ex so/vso (n=82)	totaal (n=1619- 1852)	eta	bao/ sbao (n=316 -325)	vo (n=85-88)	ex so/vso (n=35- 36)	totaal (n=437 -448)	eta	totaal (n=2056- 2300)	eta
• statuut	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-	98	92	92	96	.15	-	-
• reglement(en)	96	95	93	96	.04	97	92	94	96	.11	96	.02

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

#### 4.2.4 Redenen geen instemming (G)MR

Aan (G)MR-leden, managers en besturen is gevraagd wat de redenen zijn geweest waarom de (G)MR niet heeft ingestemd met het voorgelegde statuut en reglement(en) van het bevoegd gezag. Meest genoemde redenen waarom raden niet hebben ingestemd met de voorgelegde statuten en reglement(en): verschil van mening over de termijnen van informatieverstrekking door het bevoegd gezag en beschikbaarstelling van faciliteiten. Voor een aantal raden was het tijdspad te krap en is uitstel gevraagd. Een aantal raden wilde meer tijd hebben om deskundigen in te schakelen voor advies.

### 4.3 Samenvattend

Volgens de overgrote meerderheid van de besturen/schoolleiders en (G)MR-leden is de medezeggenschapsstructuur op scholen formeel op orde: het bestuur heeft een statuut (88%) en reglement(en) (92%) aan de (G)MR voorgelegd (peildatum september 2008). Redenen waarom rond een tiende van de besturen nog geen statuut en reglement(en) heeft voorgelegd: voorstellen waren nog niet af (statuten 56%, reglementen 54%), was lastig medezeggenschapsreglementen te laten aansluiten bij de organisatie (statuten 15%, reglementen 14%) en verschillen van inzicht tussen bestuur en MR (statuten 10%, reglementen 11%).

(G)MR-leden verwachten binnen vier maanden (januari 2009) een statuut en reglement(en) te hebben. Bijna alle raden (96%) hebben ingestemd met de door het bevoegd gezag voorgestelde statuten en reglement(en). Meest genoemde redenen waarom raden niet hebben ingestemd: verschil van mening over de termijnen van informatieverstrekking door het bevoegd gezag en beschikbaarstelling van faciliteiten. Voor een aantal raden was het tijdspad te krap en is uitstel gevraagd. Een aantal raden wilde meer tijd hebben om deskundigen in te schakelen voor advies.



## 5 Organisatie van de medezeggenschap

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we op basis van de websurveys onder (G)MR-leden en managers/bestuurders de organisatie van de medezeggenschap. Indien er geen verschillen zijn in de antwoorden tussen (G)MR-leden, managers/bestuurders zullen ze niet apart worden gerapporteerd.

We schetsen in paragraaf 5.2 de basisstructuur van de medezeggenschap. In paragraaf 5.3 geven we een beeld van de variaties in de basisstructuur. In paragraaf 5.4 en paragraaf 5.5 laten we zien over welke faciliteiten en scholingsmogelijkheden (G)MR'en beschikken. We sluiten af met een korte samenvatting in paragraaf 5.6.

### 5.2 Basisstructuur medezeggenschap

Uitgangspunt van de WMS is dat er op elke school een medezeggenschapsraad (MR) is (WMS artikel 3, lid 1). Naast een MR per school is er bij ieder bestuur met meer scholen een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad ingesteld (GMR) (WMS artikel 4, lid 1).

#### 5.2.1 Samenstelling MR en GMR

Aan een school, een centrale dienst en een regionaal expertisecentrum is een medezeggenschapsraad verbonden.

In de MR zitten vertegenwoordigers van groepen die bij de school zijn betrokken. In het basisonderwijs/en speciaal basisonderwijs zijn dit vertegenwoordigers van personeel en ouders. De ouder- en personeelsgeleding zijn even groot. In het voortgezet onderwijs maken leerlingen ook deel uit van de MR. Zij vormen samen met de ouders een geleding. Binnen die geleding is het aantal ouders en leerlingen in principe gelijk (WMS artikel 3, lid 4).

De WMS schrijft alleen het minimumaantal leden van de MR voor: vier. De keuze van het aantal leden kan worden afgestemd op het aantal leerlingen en het aantal leden uit oogpunt van efficiëntie. Er moet wel sprake zijn van een even aantal leden: het aantal personeelsleden dient gelijk te zijn aan het aantal ouders. Een MR verbonden aan een centrale dienst of een regionaal expertisecentrum bestaat alleen uit personeelsleden (WMS artikel 3, lid 5). Een centrale dienst bestaat uit ten minste twee leden (WMS artikel 3, lid 1). Er zijn scholen voor speciaal onderwijs/speciaal voortgezet onderwijs die verbonden zijn aan een expertisecentrum. Op deze scholen zijn personeelsleden en ouders in de MR en de GMR vertegenwoordigd. De leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad worden

gekozen door de leden van de desbetreffende afzonderlijke medezeggenschapsraden en wel zo dat het aantal leden, gekozen uit personeel onderscheidenlijk uit ouders of leerlingen, elk de helft van het aantal leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad bedraagt (WMS artikel 4, lid 3).

### *Samenstelling MR*

Vragen over de samenstelling van de MR zijn ingevuld door de voorzitters en leden van de MR. Aan hen is gevraagd aan te geven hoeveel personeelsleden, ouders en leerlingen volgens het reglement en feitelijk zitting hebben in de MR. In Tabel 5.1 staan de gemiddelde scores voor de onderscheiden onderwijssectoren en het totaal. De tabel laat zien dat in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs de feitelijke bezetting van de MR overeenkomt met de samenstelling volgens het reglement (bezettingsgraad: 100%). In de andere onderwijssectoren is dat iets minder: bezettingsgraad voortgezet onderwijs 86% en bezettingsgraad expertisecentra so/vso 86%). In het voortgezet onderwijs komt de feitelijke bezetting van de leerlinggeleding in de MR overeen met de samenstelling volgens het reglement (bezettingsgraad: 100%). In het totaal is de bezettingsgraad 88%.

*Tabel 5.1 – Hoe is de samenstelling van de MR volgens het reglement en wat is de feitelijke bezetting op dit moment? naar onderwijssector (in gemiddelden), meting september 2008\**

	bao/sbao (n=1905)		vo (n=592)		ex so/vso (n=118)		totaal (n=2615)	
	volgens reglement	feitelijk bezet	volgens reglement	feitelijk bezet	volgens reglement	feitelijk bezet	volgens reglement	feitelijk bezet
• aantal personeelsleden	3	3	7	6	4	4	4	4
• aantal ouders	3	3	4	3	3	2	4	3
• aantal leerlingen	-	-	3	3	-	-	-	-
Totaal	6	6	14	12	7	6	8	7

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

Personeelsleden en ouders zijn doorgaans vertegenwoordigd in de MR. Op scholen met een combinatie van schooltypen vmbo, havo en vwo zijn veelal alleen havo- en vwo-leerlingen vertegenwoordigd in de MR. Leerlingen hebben geen zitting in de MR in het voortgezet speciaal onderwijs en bij expertisecentra so/vso. Dit betekent dat alleen leerlingen met een havo en vwo – opleiding ervaring op doen met formele medezeggenschap in het onderwijs.

## Samenstelling GMR

Indien het bevoegd gezag meer dan een school in stand houdt, stelt het bevoegd gezag een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad in voor deze. In een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad is elke medezeggenschapsraad van de betrokken scholen vertegenwoordigd. De leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad worden gekozen door de leden van de desbetreffende afzonderlijke medezeggenschapsraden en wel zo dat het aantal leden, gekozen uit personeel onderscheidenlijk uit ouders of leerlingen, elk de helft van het aantal leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad bedraagt (WMS, artikel 4).

Tabel 5.2 laat zien dat in alle onderwijssectoren de feitelijke bezetting van de GMR over de hele linie iets minder is dan volgens het reglement. In het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs is de bezettingsgraad 88%, in het voortgezet onderwijs 94% en bij expertisecentra so/vso 85%.

*Tabel 5.2 – Hoe is de samenstelling van de GMR volgens het reglement en wat is de feitelijke bezetting op dit moment? naar onderwijssector (in gemiddelden), meting september 2008\**

	bao/sbao (n=370)		vo (n=103)		ex so/vso (n=42)		totaal (n=515)		<i>eta</i>
	volgens regle- ment	feitelijk bezet	volgens regle- ment	feitelijk bezet	volgens regle- ment	feitelijk bezet	volgens regle- ment	feitelijk bezet	
• aantal personeelsleden	8	7	8	8	7	6	8	7	.06
• aantal ouders	8	7	4	4	6	5	6	5	.04
• aantal leerlingen	-	-	4	3	-	-	-	-	-
Totaal	16	14	16	15	13	11	14	12	-

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

De bezetting van de GMR is niet optimaal, maar wel beter in vergelijking met de situatie voorafgaande aan de invoering van de WMS (vgl. Smit & Van Kuijk, 2004).

### 5.2.2 Motieven om zitting te nemen in MR en GMR

Wat waren de motieven om zitting te nemen in de MR dan wel de GMR? Opmerkelijk is dat met name in het voortgezet onderwijs en in expertisecentra so/vso zowel door leden van de MR als door leden van de GMR het opkomen voor de belangen van de achterban als motief is genoemd om lid te worden. Een ruime meerderheid (70%) van

de (G)MR-leden in het voortgezet onderwijs wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de besluitvorming. Een deel van de (G)MR-leden zit voor de eigen ontwikkeling in de raad (MR: 36%; GMR 38%). Er zijn geen significante verschillen tussen MR en GMR. Zie Tabel 5.3.

*Tabel 5.3 – Wat waren de motieven om zitting te nemen in de (G)MR? naar onderwijssector (in %) (meerdere antwoorden mogelijk), meting september 2008\**

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/ sbao (n= 265)	vo (n= 91)	ex so/vso (n= 28)	totaal (n= 384)	eta	bao/ sbao (n= 258)	vo (n= 86)	ex so/vso (n= 37)	totaal (n= 381)	eta	totaal (n= 765)	eta
• ik ben er voor gevraagd	42	36	46	41	.06	41	28	41	38	.11	39	.02
• om op te komen voor de belangen van mijn achterban	43	65	61	49	.16*	51	66	65	56	.14*	52	.00
• om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de besluitvorming	51	63	46	53	.11	67	78	70	70	.09	61	.04
• voor mijn eigen ontwikkeling	36	36	36	36	.00	40	29	46	38	.11	37	.07
• anders, namelijk	13	8	7	11	.08	7	6	14	7	.08	9	.01

\* Bron: (G)MR-leden.

### 5.2.3 Bevoegdheden (G)MR en de geledingen daarbinnen

De WMS is meer dan een kaderwet. Binnen een kader voor de uitoefening van de bevoegdheden wordt ruimte voor flexibiliteit geboden op het gebied van overdracht en omzetting van bevoegdheden (WMS artikel 24, lid 2) en het kunnen toevoegen van bevoegdheden (WMS artikel 24, lid 3).

Heeft de (G)MR en de geledingen daarbinnen meer bevoegdheden gekregen dan de gehanteerde handreikingen voor het medezeggenschapsreglement?

Bij ruim een kwart (28%) van de scholen in alle onderwijssectoren heeft de gehele MR meer bevoegdheden gekregen dan de gehanteerde handreikingen. De personeelsgeleding van de MR heeft iets vaker (26%) meer bevoegdheden gekregen dan de

oudergeleding (23%) en de leerlinggeleding (21%).<sup>1</sup> Tussen de onderwijssectoren zijn geen verschillen.

Bij ruim een derde (35%) van de schoolbesturen heeft de gehele GMR meer bevoegdheden gekregen. De personeelsgeleding van de MR heeft iets vaker (26%) meer bevoegdheden gekregen dan de oudergeleding (23%) en de leerlinggeleding (21%). Tussen de onderwijssectoren, MR en GMR zijn geen verschillen. Zie Tabel 5.4.

*Tabel 5.4 – Hebben de MR, de GMR en de geledingen daarbinnen meer bevoegdheden gekregen dan de gehanteerde handreikingen voor het medezeggenschapsreglement? naar onderwijssector (in %), meting september 2008\**

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/ sbao (n= 923)	vo (n= 332)	ex so/vso (n=59)	totaal (n= 1314)	eta	bao/ sbao (n= 262)	vo (n=67)	ex so/vso (n=59)	totaal (n= 356)	eta	totaal (n= 1670)	eta
• voor gehele (G)MR	28	27	29	28	.01	33	35	48	35	.09	29	.03
• voor personeelsgeleding (G)MR	26	28	25	26	.03	29	36	47	32	.11	27	.04
• voor oudergeleding (G)MR	24	22	25	23	.02	25	28	33	26	.05	24	.02
• voor leerlinggeleding (G)MR	-	21		21		-	24	-	-		-	.04

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

De duidelijkere en versterkte positie van de GMR als verplicht medezeggenschapsorgaan met meer bevoegdheden in de WMS zal waarschijnlijk betekenen dat het belang van de GMR als betrokken partij bij bovenschoolse, strategische, beslissingen is toegenomen.

We zien dat de (G)MR en de geledingen daarbinnen bij een deel van de besturen meer bevoegdheden hebben gekregen dan de gehanteerde handreikingen voor het medezeggenschapsreglement.<sup>2</sup> Onbekend is in welke mate de (G)MR en de geledingen daarbinnen meer bevoegdheden hebben gekregen. De mogelijkheid bestaat dat

1 Er zijn in de vragenlijst geen voorbeelden gevraagd over welke bevoegdheden het betrekking heeft.

2 Niet gevraagd is in welke mate de (G)MR en de geledingen daarbinnen meer bevoegdheden hebben gekregen.

een MR reglement en een GMR reglement bij hetzelfde bestuur enigszins kunnen verschillen (het ene orgaan advies, het andere orgaan instemming over dezelfde bevoegdheid). Onduidelijk is of reglementen goed op elkaar zijn afgestemd.

### 5.3 Variaties basisstructuur medezeggenschap

De WMS biedt keuzemogelijkheden om de medezeggenschap vorm te geven op een manier die het beste bij de organisatie past. In de wijze waarop binnen het geheel van de onderwijsorganisatie de medezeggenschapsstructuur wordt ingericht, zijn mogelijkheden voor het instellen van een deelraad, een themaraad, een groepsmedezeggenschapsraad en een bovenbestuurlijke medezeggenschapsraad (WMS artikel 20). Het initiatief ligt bij de (G)MR maar de 'afwerking' bij het bestuur. Dat betekent dat als het bestuur het voorstel niet overneemt, gaat het instellen van een deelraad of themaraad niet door.

Op een tiende van de scholen volgens betrokken deelraden ingesteld en op 6 procent van de scholen functioneert een themaraad. Geen van de (G)MR'en heeft gekozen voor een groepsmedezeggenschapsraad en/of een bovenbestuurlijke medezeggenschapsraad. De keuze voor deelraden is vaker gemaakt op scholen voor voortgezet onderwijs.<sup>1</sup> Zie Tabel 5.5.

Tabel 5.5 – Overzicht van de ingestelde raden, naar onderwijssoort (in %)\*

	bao/ sbao (n=1039- 1115)	vo (n=416- 445)	ex so/vso (n=86-91)	totaal (n=1541- 1645)	eta
• themaraad	5	9	5	6	.08
• deelraad	3	25	12	10	.32**
• groepsmedezeggenschapsraad	-	-	-	-	-
• bovenbestuurlijke gemeenschappelijke medezeggenschapsraad	-	-	-	-	-

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

Tabel 5.5 laat zien dat schoolbesturen de WMS beleidsarm hebben ingevoerd: men is op beperkte schaal begonnen met themaraden en deelraden. Groepsmedezeggenschapsraden en bovenbestuurlijke medezeggenschapsraden komen (bijna) niet

1 Niet gevraagd is bij welke organisatie-eenheden deelraden zijn ingesteld en voor welke medezeggenschapsaangelegenheden (art. 10, 11 en 16 WMS) een themaraad is ingesteld.

voor. Waarschijnlijk komt dit omdat er geen duidelijke, en zeker geen eenduidige, opvatting is over wat precies de meerwaarde is van deze raden. In de praktijk functioneren slechts platforms waarop MR'en elkaar informeren enerzijds, en informatie krijgen van bijvoorbeeld besturen van samenwerkingsverbanden WSNS anderzijds (vgl. Willemsen, 2007).

## 5.4 Faciliteiten

De WMS (artikel 28) onderscheidt enkele soorten faciliteiten die het bevoegd gezag aan de (G)MR ter beschikking moet stellen, zoals: voorzieningen waarover de (G)MR zou moeten kunnen beschikken (zoals vergaderruimte en kopieermogelijkheden), vergoeding van kosten die de (G)MR redelijkerwijs moet maken (scholingskosten, kosten voor deskundigenadvies en eventuele proceskosten), kosten voor tijdsinvestering, (vacatievergoedingen voor ouders en leerlingen) en administratieve ondersteuning.

### *Tevredenheid over beschikbare faciliteiten*

Is men tevreden over de beschikbare faciliteiten voor de (G)MR? Aan alle betrokkenen zijn vragen voorgelegd over de tevredenheid met betrekking tot de beschikbare faciliteiten, omdat uit de evaluatie van de invoering van de WMS bleek dat knelpunten (mede) betrekking hadden op de kwaliteit van het functioneren van de (G)MR.

De overgrote meerderheid van de (G)MR-leden, managers en bestuurders oordelen niet verschillend over de faciliteiten die het bevoegd gezag beschikbaar stelt voor de (G)MR. Ze zijn tevreden over de beschikbare voorzieningen voor scholing (92%), voorzieningen voor het vervullen van de taken van de (G)MR (83%), middelen voor het inhuren van deskundigen (79%) en faciliteiten voor het informeren en raadplegen van de achterban (75%). Ruim tweederde van alle respondenten is tevreden over de uren vrijstelling van reguliere taken voor het personeel in de (G)MR. Over de hele linie is men veel minder tevreden over de vrijwilligersvergoeding voor ouders en leerlingen. Slechts een kwart (24%) van (G)MR-leden, managers en bestuurders is tevreden over de vrijwilligersvergoeding voor de ouders en maar 38% is tevreden over de vergoeding voor de leerlingen op scholen waar men een vergoeding krijgt. Zie Tabel 5.6.

*Tabel 5.6 – Tevredenheid over de beschikbare faciliteiten voor de (G)MR, naar bestuurders en leden (G)MR (in %)\**

	(G)MR-leden (n=532-1927)	management/ bestuur (n=166-815)	totaal (n=698-2742)	<i>eta</i>
• voorzieningen voor het vervullen van de taken van de (G)MR	83	82	83	.00
• middelen voor scholing	92	92	92	.00
• middelen voor het inhuren van deskundigen	79	79	79	.00
• faciliteiten voor het informeren en raadplegen van de achterban	75	74	75	.01
• uren vrijstelling van reguliere taken voor het personeel	69	66	68	.03
• tijd voor scholing voor het personeel	75	80	76	.05
• vrijwilligersvergoeding voor de ouders	27	18	24	.09
• vrijwilligersvergoeding voor de leerlingen	42	27	38	.13
• bijdrage aan de kosten voor administratieve ondersteuning	54	57	55	.03

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

#### *Beschikbare faciliteiten voor MR en GMR, naar onderwijssector*

Zijn er verschillen in de tevredenheid met betrekking tot de beschikbare faciliteiten voor (G)MR'en in de verschillende onderwijssectoren?

In het voortgezet onderwijs is men tevredener dan in de andere onderwijssectoren over: de voorzieningen voor het vervullen van de taken in de MR; uren vrijstelling van reguliere taken voor het personeel in de MR; tijd voor scholing voor het personeel in de MR; vrijwilligersvergoeding voor de ouders in de MR en de bijdrage aan de kosten voor administratieve ondersteuning ten behoeve van de MR.

Ook in het voortgezet onderwijs heeft men meer waardering dan in de andere onderwijssectoren voor de faciliteiten van de GMR, uren vrijstelling van reguliere taken voor het personeel in de GMR en de vrijwilligersvergoeding voor ouders in de GMR. Er zijn geen verschillen in tevredenheid over de beschikbare faciliteiten tussen de MR en de GMR. Zie Tabel 5.7.



*Tabel 5.7– Tevredenheid over de beschikbare faciliteiten welke door het bestuur ter beschikking zijn gesteld voor de MR en GMR. Meer antwoorden mogelijk, naar onderwijssector (in %)\**

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/ sbao (n= 1820)	vo (n= 554)	ex so/vso (n= 97)	Totaal (n= 2474)	eta	bao/ sbao (n=24- 317)	vo (n=66- 84)	ex so/vso (n=6- 37)	totaal (n=96- 438)	eta	totaal (n= 2212)	eta
• voorzieningen voor het vervullen van de taken van de (G)MR	76	95	81	81	.21**	89	98	95	91	.13	83	.04
• middelen voor scholing	90	94	93	91	.07	96	98	90	96	.10	92	.04
• middelen voor het inhuren van deskundigen	74	82	72	76	.08	92	96	95	93	.05	79	.02
• faciliteiten voor het informeren en raadplegen van de achterban	71	82	85	74	.12	74	85	81	77	.11	75	.02
• uren vrijstelling van reguliere taken voor het personeel	56	91	66	65	.32**	76	99	82	81	.23**	70	.04
• tijd voor scholing voor het personeel	69	88	78	74	.18*	82	94	90	85	.14	76	.02
• vrijwilligersvergoeding voor de ouders	8	52	34	20	.47**	30	86	50	43	.45**	25	.05
• vrijwilligersvergoeding voor de leerlingen	-	54	-	54		-	81		81		63	.08
• bijdrage aan de kosten voor administratieve ondersteuning	44	67	56	50	.20*	69	88	83	74	.18*	58	.01

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

## 5.5 Scholing

Een kwalitatief goede medezeggenschap staat of valt met de deskundigheid van de (G)MR-leden. Wie hebben de afgelopen twee schooljaren een scholingscursus gevolgd in de (G)MR?

Tabel 5.8 toont dat de personeels- en de oudergeleding van de (G)MR iets vaker een scholingscursus hebben gevolgd dan de leerlinggeleding en de voltallige (G)MR. Er zijn geen verschillen in de perceptie inzake het volgen van scholingscursussen tussen (G)MR-leden en managers/besturen.

*Tabel 5.8 – Gevolgde scholingscursussen in de afgelopen twee jaar, naar managers/bestuurders en leden (G)MR (in %)\**

	(G)MR-leden (n=574-1719)	management/bestuur (n=172-736)	totaal (n=746-2454)	eta
• voltallige (G)MR	35	38	36	.03
• personeelsgeleding (G)MR	54	50	53	.03
• oudergeleding (G)MR	47	48	47	.01
• leerlinggeleding (G)MR	31	28	30	.02

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

### *Scholing MR en GMR in de verschillende onderwijssectoren*

In het basisonderwijs heeft de helft (50%) van de oudergeleding MR en 43% van de personeelsgeleding MR een scholingscursus gevolgd. De voltallige MR is op ruim een kwart (27%) van de scholen op scholing geweest. In het voortgezet onderwijs heeft de personeelsgeleding vaker (71%) een cursus gevolgd dan de andere geledingen (oudergeleding 36%, leerlinggeleding 44%). In het voortgezet onderwijs heeft de personeelsgeleding van de MR relatief vaker (71%) een scholingscursus gevolgd dan de personeelsgeleding van de MR in het basisonderwijs (43%). Het is opmerkelijk dat minder dan de helft (44%) van de leerlinggeledingen maar een scholingscursus heeft gevolgd, omdat voor de leerlingen het functioneren in de MR toch vooral een ‘leerfunctie’ heeft. Wat betreft het volgen van een scholingscursus in de GMR zijn er geen verschillen tussen de onderwijssectoren. Er zijn geen verschillen tussen MR en GMR. Zie Tabel 5.9.

Tabel 5.9 – Wie hebben de afgelopen twee schooljaren een scholingscursus in de (G)MR gevolgd? naar onderwijssoort (in %)\*

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/ sbao (n=184- 1452)	vo (n=436- 472)	ex so/vso (n=28- 88)	totaal (n=648- 2012)	eta	bao/ sbao (n=24- 317)	vo (n=66- 84)	ex so/vso (n=6- 37)	totaal (n=96- 438)	eta	totaal (n=2212)	eta
• voltallige (G)MR	27	41	36	31	.13	58	49	57	56	.08	37	.07
• personeelsgeleding (G)MR	43	71	69	51	.26**	62	65	64	63	.02	53	.09
• oudergeleding (G)MR	50	36	40	47	.13	56	41	34	51	.15	48	.02
• leerlinggeleding (G)MR	-	44	-	44		-	41	-	41		43	.04

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

De WMS heeft met name in het voortgezet onderwijs de vakinhoudelijke ontwikkeling van de personeelsleden in de MR gestimuleerd.

## 5.6 Samenvattend

In het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs komt gemiddeld de feitelijke bezetting van de MR overeen met de samenstelling volgens het reglement. In de andere onderwijssectoren is dat iets minder. Op scholen met een combinatie van schooltypen vmbo, havo en vwo zijn veelal alleen havo- en vwo-leerlingen vertegenwoordigd in de MR. Leerlingen hebben geen zitting in de MR in het voortgezet speciaal onderwijs en bij expertisecentra so/vso. Dit betekent dat alleen leerlingen met een havo en vwo-opleiding ervaring opdoen met formele medezeggenschap in het onderwijs.

Er zijn geen verschillen tussen MR en GMR. In alle onderwijssectoren is de feitelijke bezetting van de (G)MR over de hele linie iets minder dan volgens het reglement. Een ruime meerderheid van de (G)MR-leden neemt zitting in een orgaan om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de besluitvorming. Iets meer dan de helft wil opkomen voor de belangen van de achterban.

Op ruim een vijfde van de scholen heeft de gehele MR meer bevoegdheden dan de gehanteerde handreikingen. De personeelsgeleding van de MR heeft iets vaker meer bevoegdheden dan de oudergeleding en de leerlinggeleding. Op ruim een derde van de scholen heeft de gehele GMR meer bevoegdheden. Door de invoering van de

WMS is de positie van de GMR versterkt. De GMR heeft meer bevoegdheden gekregen en kan een grotere rol spelen bij bovenschoolse, strategische, beslissingen van het schoolbestuur.

Op een tiende van de scholen zijn deelraden ingesteld, themaraden komen sporadisch voor (6%). De groepsmedezeggenschapsraad en de bovenbestuurlijke medezeggenschapsraad zijn nog ondergeschoven kindjes bij de medezeggenschap. Geen van de (G)MR'en en besturen heeft gekozen voor een groepsmedezeggenschapsraad of een bovenbestuurlijke medezeggenschapsraad. Deze keuze voor deelraden is vaker gemaakt op scholen voor voortgezet onderwijs.

De overgrote meerderheid van de (G)MR-leden, managers en bestuurders is tevreden over de beschikbare voorzieningen voor scholing, voorzieningen voor het vervullen van de taken van de (G)MR, middelen voor het inhuren van deskundigen en faciliteiten voor het informeren en raadplegen van de achterban. Een veel kleiner deel van de (G)MR-leden, managers en bestuurders is tevreden over de vrijwilligersvergoeding voor de ouders en de leerlingen.

In het voortgezet onderwijs beschikken de (G)MR'en over meer voorzieningen dan in de andere onderwijssectoren voor het vervullen van hun taken, beschikt men over meer uren vrijstelling van reguliere taken voor het personeel; is er meer tijd voor scholing voor het personeel; is er vaker een vrijwilligersvergoeding voor de ouders en beschikt men vaker over een bijdrage aan de kosten voor administratieve ondersteuning.

De personeels- en de oudergeleding van de (G)MR hebben iets vaker een scholingscursus gevolgd dan de leerlinggeleding. In het voortgezet onderwijs heeft de personeelsgeleding van de MR relatief vaker een scholingscursus gevolgd dan hun collega's in andere onderwijssectoren. De WMS heeft met name in het voortgezet onderwijs de vakinhoudelijke ontwikkeling van de personeelsgeleding van de MR een impuls gegeven.

## 6 Functioneren medezeggenschap

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we het functioneren van de medezeggenschap. We starten in paragraaf 6.2 met de beschrijving van de gevolgen van de invoering van de WMS voor het functioneren van de (G)MR. In paragraaf 6.3 schetsen we de communicatiestromen over de medezeggenschap. In paragraaf 6.4 wordt het functioneren van de (G)MR in het besluitvormingsproces over het beleid binnen de organisatie belicht. De typologie van medezeggenschapsvarianten komt in paragraaf 6.5 aan de orde. De ervaren knelpunten beschrijven we in paragraaf 6.6. Tenslotte vatten we in paragraaf 6.7 de bevindingen samen.

### 6.2 Gevolgen invoering WMS voor het functioneren van de (G)MR

Hoe beoordelen de respondenten de gevolgen van de invoering van de WMS voor het functioneren van de (G)MR?

Bij de eerste metingen in mei en september 2007 waren de verwachtingen hoog gestemd. De WMS leek in vergelijking met de WMO 1992 meer garanties te bieden voor informatieverstrekking van het schoolbestuur aan de (G)MR en leek de positie van de personeels- en oudergeleding bij de medezeggenschap te versterken en de positie van leerlingen in het voortgezet onderwijs als afnemers van het ‘product’ onderwijs te verstevigen (Smit & Elfering, 2007, p. 59).

De praktijk blijkt de positieve verwachtingen te overtreffen. Aan (G)MR-leden en management/bestuursleden is een jaar later de vraag voorgelegd in welke mate de invoering van de WMS heeft geleid tot (zeer) duidelijke veranderingen binnen de schoolorganisatie. Een ruime meerderheid van de respondenten ziet als (zeer) duidelijke gevolgen van de implementatie van de nieuwe wet: meer garanties voor informatieverstrekking aan de (G)MR (56%), versterking van de positie van het personeel (55%) en ouders (54%). Bijna een derde (30%) van de (G)MR-leden ziet een eigenstandiger optreden van de leerlinggeleding van de MR. Daarnaast vindt een ruime meerderheid (58%) dat de WMS tot een vergroting van het initiatiefrecht van de MR heeft geleid. De agenda wordt daardoor niet alleen bepaald door onderwerpen die door het schoolbestuur en de directie worden voorgelegd, maar ook door initiatieven van de zijde van de raad. Dit duidt er op dat (G)MR-leden bereid en in staat zijn om voorstellen te doen uit eigen beweging en nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen (innovatie).

Over de hele linie gezien constateert men in mindere mate de volgende veranderingen: minder gezamenlijk functioneren van de (G)MR, eigenstandiger optreden van de leerlinggeleding en versterking positie van de leerlingen bij de medezeggenschap. Zie Tabel 6.1.

*Tabel 6.1 – De invoering van de WMS leidt tot de volgende (zeer) duidelijke veranderingen binnen de organisatie, meer antwoorden mogelijk, naar (G)MR-leden en management/bestuursleden (in %)\**

	(G)MR- leden (n=1444)	management/ bestuur (n=716)	totaal (n=2160)	eta
• minder gezamenlijk functioneren van de (G)MR	19	23	21	.04
• versterking positie personeel bij de medezeggenschap	54	56	55	.01
• versterking positie ouders bij de medezeggenschap	53	56	54	.03
• versterking positie leerlingen bij de medezeggenschap	42	27	38	.14
• eigenstandiger optreden personeelsgeleding (G)MR	46	40	44	.06
• eigenstandiger optreden oudergeleding (G)MR	41	38	40	.03
• eigenstandiger optreden leerlinggeleding (G)MR	30	16	26	.15*
• vergroting flexibiliteit inrichting medezeggenschap	52	44	49	.08
• meer garanties informatieverstrekking aan (G)MR	56	55	56	.01
• vergroting initiatiefrecht MR	61	52	58	.09
• aantrekkelijkheid lidmaatschap (G)MR is vergroot	32	28	31	.05

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

Zo'n 20 procent van de respondenten stelt deze vraag niet te kunnen beantwoorden, omdat men geen ervaring heeft met de situatie voorafgaande aan de WMS.

### *Veranderingen binnen de organisatie, naar onderwijssector*

Heeft de WMS voor veranderingen gezorgd binnen de organisatie van de (G)MR?

De WMS gaat uit van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur, personeel, ouders en leerlingen voor het functioneren van de school via de (G)MR als overlegorgaan in de schoolorganisatie. De WMS biedt ook de mogelijkheid dat de personeels-, ouder- en leerlinggeleding gescheiden kunnen optreden. De geledingen hebben voor een deel eigenstandige bevoegdheden en medezeggenschapsaangelegenheden. De (G)MR kan afzonderlijk overleggen met de geledingen in plaats van met de hele (G)MR (WMS artikel 6, lid 3). Sommige zaken dienen in bepaalde gevallen specifiek aan de personeelsgeleding en aan de ouder-/leerlinggeleding te worden voorgelegd (WMS artikelen 12 tot en met 14).

De WMS dwingt het bevoegd gezag de MR jaarlijks informatie te verstrekken over het te voeren beleid. Dit betekent dat de MR beleidsprocessen waarschijnlijk beter kan volgen en controleren. Het initiatiefrecht van de (G)MR is versterkt om voorstellen te doen en standpunten kenbaar te maken. Binnen een kader voor de uitoefening van de bevoegdheden biedt de WMS ruimte voor flexibiliteit op het gebied van overdracht en omzetting van bevoegdheden (WMS artikel 24, lid 2) en het kunnen toevoegen van bevoegdheden (WMS artikel 24, lid 3).

In het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs blijven de personeelsleden gezamenlijk met de ouders optrekken. In het voortgezet onderwijs en bij expertisecentra so/vso is de personeelsgeleding van de MR eigenstandiger gaan optreden en vindt men iets meer dat de flexibiliteit wat betreft de inrichting van de medezeggenschap is vergroot.

*Tabel 6.2 – De invoering van de WMS heeft tot de volgende veranderingen geleid binnen de organisatie. Meer antwoorden mogelijk, naar onderwijssector (in %)\**

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/ sbao (n=1245)	vo (n=431)	ex so/vso (n=84)	totaal (n=1760)	eta	bao/ sbao (n=48-315)	vo (n=71-86)	ex so/vso (n=14-39)	totaal (n=138-438)	eta	totaal (n=2198)	eta
• minder gezamenlijk functioneren van de (G)MR	17	30	24	20	.14	20	24	19	21	.04	20	.04
• versterking van de positie van het personeel bij de medezeggenschap	50	56	65	53	.08	66	58	62	64	.06	56	.05
• versterking van de positie van de ouders bij de medezeggenschap	53	51	55	53	.02	60	63	63	61	.03	55	.02
• versterking van de positie van de leerlingen bij de medezeggenschap	-	57	-	57	.	-	56	-	56		57	.02
• eigenstandiger optreden van de personeelsgeleding van de (G)MR	36	59	62	43	.21**	48	55	55	50	.07	45	.06
• eigenstandiger optreden van de oudergeleding van de (G)MR	40	41	34	40	.03	42	39	46	42	.03	40	.02
• eigenstandiger optreden van de leerlinggeleding van de (G)MR	-	38	-	35	-	-	35	-	35		35	.04
• vergroting flexibiliteit van de inrichting van de medezeggenschap	44	50	55	46	.07	66	58	71	65	.08	52	.05
• meer garanties van de informatieverstreking aan (G)MR-leden	54	47	63	53	.08	71	56	67	68	.12	58	.03

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/	vo	ex	totaal	eta	bao/	vo	ex	totaal	eta	totaal	eta
	sbao		so/vso			sbao		so/vso				
	(n=1245)	(n=431)	(n=84)	(n=1760)		(n=48-315)	(n=71-86)	(n=14-39)	(n=138-438)		(n=2198)	
• vergroting van het initiatiefrecht van de (G)MR	56	50	67	55	.07	69	57	77	67	.12	58	.02
• aantrekkelijkheid lidmaatschap (G)MR is vergroot	26	31	26	28	.05	45	43	46	45	.02	33	.02

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

In het basisonderwijs/ speciaal onderwijs en bij expertisecentra zijn er meer garanties van de informatieverstrekking aan (G)MR-leden. Dit is van groot belang omdat adequate en tijdige informatieverschaffing essentieel is voor inhoudsvolle medezeggenschap. Verder is opvallend dat binnen alle onderwijssectoren de meerderheid van de respondenten aangeeft dat de positie van zowel de ouders (MR: 53%; GMR: 61%) als het personeel (MR: 53%; GMR: 64%) bij de medezeggenschap is versterkt. Voor het personeel geldt dat met name in het voortgezet onderwijs en bij expertisecentra so/vso. In het voorgezet onderwijs geldt dit ook voor de leerlingen bij de medezeggenschap. Tot slot is er in alle onderwijssectoren sprake van een vergroting van het initiatiefrecht van de (G)MR; respectievelijk 55% en 67% bij de MR en GMR. Er zijn geen verschillen tussen MR en GMR. Zie Tabel 6.2.

### 6.3 Communicatiestromen

De wetgever beoogt in de WMS de communicatiestromen tussen bevoegd gezag en inspraakorganen te stimuleren.

De WMS geeft de (G)MR zeer uitvoerige algemene informatierechten (WMS artikel 8). In WMS artikel 8, lid 6 wijst de wetgever erop dat bij een specifiek voorstel het bestuur een overzicht dient te verstrekken van de beweegredenen voor het voorstel, alsmede van de gevolgen die de uitwerking van het voorstel naar verwachting zal hebben voor het personeel, ouders en leerlingen en van de naar aanleiding daarvan genomen maatregelen. De bedoeling van de invoering van de WMS is ook dat de communicatie tussen (G)MR en achterban een krachtige impuls krijgt. In WMS artikel 22 onder d wordt bepaald dat in het medezeggenschapsstatuut moet worden bepaald hoe de (G)MR, de geledingen en alle andere raden elkaar en de geledingen waaruit ze zijn gekozen informatie verstrekken over hun activiteiten. Verder is het een taak van de MR (WMS artikel 7, lid 3) om aan alle bij de school betrokkenen schriftelijk verslag uit te brengen en in de gelegenheid te stellen om hierover met betrokkenen overleg te voeren. De verantwoordingsplicht is dus enorm toegenomen.



Een van de belangrijkste conclusies uit het ITS-onderzoek in 2007 naar de invoering van de WMS was dat de medezeggenschap bij besturen nadrukkelijker op de agenda was gezet (Smit & Elfering, 2007, p. 58).

Ruim een jaar later constateert de overgrote meerderheid van (G)MR-leden, managers en besturen dat de invoering van de WMS er toe heeft geleid dat (G)MR-leden, managers en besturen regelmatig met elkaar contact hebben over de medezeggenschap (83%). Verder verloopt de communicatie binnen de school goed (69%). Het bevoegd gezag vraagt tijdig advies of instemming ten aanzien van voorgenomen besluiten (70%). En tot slot informeert de MR de achterban (personeel, ouders en leerlingen) systematisch over haar werkzaamheden (69%). Het is opmerkelijk dat maar de helft (51%) van de (G)MR'en hun achterban wel eens om bespreekpunten vraagt. Dit duidt er op dat de helft van de raden hun achterban (ouders, personeelsleden, leerlingen) maar actief betreft bij het agenderen van eigen onderwerpen.

De overgrote meerderheid van het management/bestuur is positiever dan (G)MR-leden wat betreft het tijdig advies of instemming vragen aan de (G)MR ten aanzien van voorgenomen besluiten (management/bestuur 86%; (G)MR-leden 63%). Managers en besturen zijn ook iets vaker dan (G)MR-leden van oordeel dat de communicatie binnen de school goed verloopt. Zie Tabel 6.3.

*Tabel 6.3 – Hoe verloopt de communicatie bij de medezeggenschap volgens (G)MR-leden en management/ bestuur? (in %)\**

	(G)MR- leden (n=1668- 1787)	manage- ment/ bestuur (n=695-763)	totaal (n=2381- 2550)	<i>eta</i>
• het bevoegd gezag vraagt tijdig advies of instemming ten aanzien van voorgenomen besluiten	63	86	70	.22**
• het bevoegd gezag heeft regelmatig overleg met de (G)MR	85	79	83	.08
• de MR informeert de achterban (personeel, ouders en leerlingen) systematisch over haar werkzaamheden	71	65	69	.06
• de (G)MR vraagt de achterban om bespreekpunten	53	48	51	.04
• ik vind dat de communicatie binnen de school goed verloopt	60	77	65	.16*

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

### *Communicatiestromen, naar onderwijssectoren*

Zijn er verschillen in communicatiestromen tussen de verschillende onderwijssectoren?

In het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs verloopt de communicatie binnen de schoolorganisatie over het algemeen beter dan bij de andere onderwijssectoren. Het bevoegd gezag heeft in het voortgezet onderwijs regelmatig overleg met de MR dan in de andere sectoren. Er zijn geen verschillen tussen MR en GMR. Zie Tabel 6.4.

*Tabel 6.4 – Het verloop van de communicatie bij de medezeggenschap, naar onderwijssector (in %)\**

	MR					GMR					MR/GMR	
	bao/ sbao (n= 1489)	vo (n= 487)	ex so/vso (n=93)	totaal (n= 2069)	eta	bao/ sbao (n= 299)	vo (n=80)	ex so/vso (n=36)	totaal (n= 415)	eta	totaal (n= 2484)	eta
• het bevoegd gezag vraagt tijdig advies of instemming ten aanzien van voorgenomen besluiten	70	67	59	68	.05	76	71	89	76	.10	69	.05
• het bevoegd gezag heeft regelmatig overleg met de MR	76	95	88	81	.21**	93	96	97	94	.07	83	.06
• de MR informeert de achterban (personeel, ouders en leerlingen) systematisch over haar werkzaamheden	70	67	70	69	.02	65	77	75	68	.11	69	.05
• de MR vraagt de achterban om besprekpunten	52	49	55	51	.03	51	43	61	50	.09	51	.02
• ik vind dat de communicatie binnen de school goed verloopt	71	49	52	65	.21**	69	57	58	66	.12	65	.03

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

## 6.4 Functioneren (G)MR in besluitvormingsproces binnen de organisatie

De (G)MR heeft mogelijkheden om mede sturing te geven aan het beleid van de instelling op basis van de algemene bevoegdheden (WMS artikel 6), instemmingbevoegdheden (WMS artikel 10) en adviesbevoegdheden (WMS artikel 11).

Welke plaats heeft de medezeggenschapsraad in het besluitvormingsproces binnen de organisatie?

De medezeggenschap functioneert inhoudelijk redelijk goed. Op de helft (49%) van de scholen heeft de MR (zeer) duidelijk een belangrijke plaats in het besluitvormingsproces over het beleid van de school. Dat geldt in iets sterkere mate in het voortgezet onderwijs dan in de andere onderwijssectoren. Een kleine meerderheid van personeelsleden is gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap (59%). De motivatie van personeelsleden is met name in voortgezet onderwijs (79%) en expertisecentra vo/svo (74%) zeer groot. Opvallend is dat ouders in de MR over de hele linie zeer gemotiveerd zijn een bijdrage te leveren (74%). Zie Tabel 6.5.

*Tabel 6.5– Functioneren MR binnen de organisatie, naar onderwijssector (in %)\**

	bao/sbao (n=1696)		vo (n=544)		ex so/vso (n=98)		totaal (n=2258)		<i>eta</i>	
	(zeer) duide- lijk	enigs zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	Totaal (zeer) duide- lijk	Totaal enigs
• de MR heeft een belangrijke plaats in het besluitvormingsproces	44	46	63	32	45	47	49	43	.16*	.12
• het functioneren van de MR bevordert de overeenstemming over beleidszaken tussen personeel, ouders en leerlingen in de MR	42	47	50	41	31	53	43	46	.09	.06
• het functioneren van de MR komt de kwaliteit van de besluitvorming ten goede	45	43	56	36	48	41	48	41	.09	.06
• personeelsleden in de MR zijn gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap	51	37	79	18	74	20	59	32	.25**	.19*
• ouders in de MR zijn gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap	73	22	77	20	60	28	74	22	.08	.04
• leerlingen in de MR zijn gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap	-	-	60	33	-	-	-	-	-	-

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

Meer ouders, personeelsleden (voortgezet onderwijs) en leerlingen in het voortgezet onderwijs zijn in vergelijking met de periode voorafgaande aan invoering van de WMS gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de formele medezeggenschap (vgl. Smit e.a., 1997). Dit zou geïnterpreteerd kunnen worden als een toename in het vertrouwen in de nieuwe aanpak van de WMS en mogelijk groter draagvlak voor bestuursbesluiten.

#### *Rol gemeenschappelijke medezeggenschapsraad*

Met de invoering van de WMS heeft de verplichte GMR (indien het bevoegd gezag twee of meer scholen beheert) een eigen taak, positie en wettelijk toegekende bevoegdheden. Wat is de rol van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad binnen de organisatie?

Op ruim tweederde (68%) van de scholen heeft de GMR een belangrijke plaats in het besluitvormingsproces. Ook hier is opvallend dat over het algemeen ouders in de GMR gemotiveerd zijn een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap (73%). In het voortgezet onderwijs en bij expertisecentra so/vso zijn personeelsleden in de GMR vaker (zeer) duidelijk gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap dan ouders en leerlingen. Zie Tabel 6.6.

*Tabel 6.6 – Functioneren GMR binnen de organisatie, naar onderwijssector (in %)\**

	bao/sbao (n=344)		vo (n=95)		ex so/vso (n=39)		totaal (n=478)		<i>eta</i>	
	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	totaal (zeer) duide- lijk	totaal (zeer) enigs- zins
• de GMR heeft een belangrijke plaats in het besluitvormingsproces	66	29	74	23	64	31	68	28	.07	.06
• het functioneren van de GMR bevordert de overeenstemming over beleidszaken tussen personeel, ouders en leerlingen in de GMR	52	40	63	29	51	38	54	38	.09	.09
• het functioneren van de GMR komt de kwaliteit van de besluitvorming ten goede	55	39	66	32	54	46	57	38	.09	.08
• personeelsleden in de GMR zijn gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap	55	33	89	9	74	26	64	28	.29**	.21**
• ouders in de GMR zijn gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap	70	26	85	11	77	20	73	23	.14	.14
• leerlingen in de GMR zijn gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap	-	-	55	30	-	-	-	-	-	-

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

## **6.5 Typologie van medezeggenschapsvarianten**

De bedoeling was op basis van de gegevens uit de websurveys typologieën van medezeggenschapsvarianten te ontwikkelen. We hebben echter slechts zwakke samenhangen, correlaties, gevonden tussen de uiteenlopende onderwerpen waarover vragen zijn gesteld aan de schoolleiders en voorzitters van medezeggenschapsraden. Er zijn dan ook geen duidelijke patronen/types van medezeggenschapsvarianten te ontdekken.

## **6.6 Ervaren knelpunten**

Wat zijn de ervaren knelpunten bij het functioneren van de medezeggenschapsraad? MR-leden en management/bestuur ervaren als grootste knelpunten bij de medezeggenschap het vinden van voldoende ouders en leerlingen om zitting te nemen in de MR. Dit duidt er op dat het (nog steeds) lastig is om voldoende ouders uit te dagen een bijdrage te leveren aan de inspraak op school en daarmee hun verantwoordelijkheid voor de school als educatieve voorziening tot uitdrukking te brengen. Mogelijke oorzaak kan zijn dat het MR-werk voor ouders en leerlingen als een te zware, belastende, activiteit wordt gezien.

Misverstanden over de verkiesbaarheid voor de MR en verwarring over de bevoegdhedenverdeling tussen MR en GMR zijn bijna niet als knelpunten ervaren (respectievelijk 4% en 9%). Er zijn geen opmerkelijke verschillen tussen MR-leden en managers/ bestuurders inzake ervaren knelpunten.

In het voortgezet onderwijs (32%) en bij expertisecentra so/vso (30%) heeft de personeelsgeleding van de MR vaker een kennisvoorsprong op de ouder- en leerlinggeleding. De belangen van personeel in de MR gaan verder zeker niet altijd voor. Dit duidt er op dat het personeel, ondanks hun kennisvoorsprong, rekening houdt met de belangen van de andere betrokkenen. Zie Tabel 6.7.

*Tabel 6.7 – Knelpunten bij het functioneren van de medezeggenschapsraad naar onderwijssector (in %), meting september 2008\**

	bao/sbao (n=1820)		vo (n=554)		ex so/vso (n=97)		totaal (n=2471)		<i>eta</i>	
	(zeer) duidelijk	enigszins	(zeer) duidelijk	enigszins	(zeer) duidelijk	enigszins	(zeer) duidelijk	enigszins	(zeer) duidelijk	enigszins
• vinden van voldoende personeelsleden om zitting te nemen in de MR	23	41	17	37	32	37	22	40	.08	.05
• vinden van voldoende ouders om zitting te nemen in de MR	25	39	24	38	53	30	26	39	.13	.04
• vinden van voldoende leerlingen om zitting te nemen in de MR	-	-	33	35	-	-	33	35	-	-
• kennisvoorsprong van personeel in de MR	14	42	32	45	30	51	19	43	.20*	.04
• belangen van personeel gaan altijd voor	5	24	10	35	3	24	6	28	.10	.14
• belangen van ouders gaan altijd voor	2	18	3	16	3	12	2	17	.04	.04
• belangen van leerlingen gaan altijd voor	-	-	5	26	-	-	-	-	-	-
• informeren en raadplegen van achterban door de leden van de MR	15	41	19	53	23	47	16	44	.06	.10
• misverstanden over de verkiesbaarheid voor de MR	3	16	5	18	4	22	4	16	.04	.04
• verwarring over de bevoegdhedenverdeling tussen MR en GMR	9	33	7	27	20	31	9	32	.09	.05

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

### *Knelpunten GMR*

Wat zijn de Knelpunten bij het functioneren van de GMR?

Het is lastig om voldoende ouders te vinden om zitting te nemen in de GMR. In het voortgezet onderwijs is het vaker dan bij andere onderwijssectoren geen enkel probleem om voldoende personeelsleden om te participeren in de GMR. De kennisvoorsprong van het personeel in de GMR op ouders en leerlingen ervaren (G)MR-leden, managers en bestuurders over de hele linie als een probleem. Misverstanden over de verkiesbaarheid voor de GMR en verwarring over de bevoegdhedenverdeling tussen MR en GMR worden bijna niet als knelpunten genoemd (respectievelijk 4% en 8%). Het minst ervaart men als knelpunten dat de belangen van ouders en leerlingen altijd voor gaan (respectievelijk 2% en 4%). Zie Tabel 6.8.

Tabel 6.8 – Knelpunten bij het functioneren van de GMR, naar onderwijssector (in %)\*

	bao/sbao (n=344)		vo (n=95)		ex so/vso (n=39)		totaal (n=478)		<i>eta</i>	
	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins	(zeer) duide- lijk	enigs- zins
• vinden van voldoende personeelsleden om zitting te nemen in de GMR	28	46	11	33	31	44	25	43	.16*	.10
• vinden van voldoende ouders om zitting te nemen in de GMR	30	43	37	42	50	34	33	42	.12	.05
• vinden van voldoende leerlingen om zitting te nemen in de GMR	-	-	33	15	-	-	33	15	-	-
• kennisvoorsprong van personeel in de GMR	44	40	49	19	54	23	46	34	.06	.19
• belangen van personeel gaan altijd voor	4	20	16	35	8	28	7	24	.19	.14
• belangen van ouders gaan altijd voor	1	11	2	14	3	24	2	13	.05	.10
• belangen van leerlingen gaan altijd voor	-	-	4	22	-	-	4	22		
• informeren en raadplegen van achterban door de leden van de GMR	19	49	23	57	13	59	19	52	.06	.07
• misverstanden over de verkiesbaarheid voor de GMR	4	20	3	22	5	27	4	21	.02	.05
• verwarring over de bevoegdheden-verdeling tussen MR en GMR	7	37	10	26	8	41	8	36	.04	.09

\* Bron: (G)MR-leden, managers en bestuurders.

## 6.7 Samenvattend

De medezeggenschap functioneert in het algemeen naar tevredenheid. De invoering van de WMS heeft geleid tot (zeer) duidelijke veranderingen van de (G)MR binnen de schoolorganisatie. Op de helft van de scholen heeft de MR (zeer) duidelijk een belangrijke plaats in het besluitvormingsproces over het beleid van de school. Dat geldt in iets sterkere mate in het voortgezet onderwijs dan in de andere onderwijssectoren. Een kleine meerderheid van personeelsleden is gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap. De motivatie van personeelsleden is met name in het voortgezet onderwijs en de expertisecentra vo/svo zeer groot. Opvallend is dat ouders in de MR over de hele linie zeer gemotiveerd zijn een bijdrage te leveren. Een ruime meerderheid van de (G)MR-leden, managers en bestuurders ziet als (zeer) duidelijke gevolgen van de implementatie van de nieuwe wet: meer garanties voor informatieverstrekking aan de (G)MR, versterking van de positie van het personeel en ouders. Bijna een derde van de respondenten ziet een eigenstandiger optreden van de leerlinggeleding van de MR. Daarnaast vindt een ruime meerderheid dat de WMS tot een vergroting van het initiatiefrecht van de MR heeft geleid.

In het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs blijven de personeelsleden gezamenlijk met de ouders optrekken. In het voortgezet onderwijs en bij expertisecentra so/vso is de personeelsgeleding van de MR eigenstandiger gaan optreden.

De invoering van de WMS heeft er toe geleid dat (G)MR-leden, managers en besturen regelmatig met elkaar contact hebben over de medezeggenschap en het bevoegd gezag vraagt tijdig advies of instemming ten aanzien van voorgenomen besluiten.

In het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs verloopt de communicatie binnen de schoolorganisatie over het algemeen beter dan bij de andere onderwijssectoren. Het bevoegd gezag heeft in het voortgezet onderwijs regelmatig overleg met de MR dan bij andere sectoren. Op de helft van de scholen heeft de MR (zeer) duidelijk een belangrijke plaats in het besluitvormingsproces over het beleid van de school. Dat geldt in iets sterkere mate in het voortgezet onderwijs dan in de andere onderwijssectoren.

In het voortgezet onderwijs is de personeelsgeleding van de MR gemotiveerder een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap dan in de andere onderwijssectoren.

Op ruim tweederde van de scholen heeft de GMR een belangrijke plaats in het besluitvormingsproces. In het voortgezet onderwijs en bij expertisecentra so/vso zijn personeelsleden in de GMR vaker (zeer) duidelijk gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap dan ouders en leerlingen. Het is lastig om voldoende ouders en leerlingen te vinden om zitting te nemen in de GMR.

Er zijn geen empirische patronen van medezeggenschapsvarianten te herkennen, omdat er slechts zwakke samenhangen tussen uiteenlopende onderwerpen zijn waarover vragen zijn gesteld aan de schoolleiders, voorzitters en leden van medezeggenschapsraden.

In het voortgezet onderwijs en bij expertisecentra so/vso heeft de personeelsgeleding van de MR vaker een kennisvoorsprong op de ouder- en leerlinggeleding. De belangen van personeel gaan niet altijd voor. In het voortgezet onderwijs is het vaker dan bij andere onderwijssectoren geen enkel probleem om voldoende personeelsleden te vinden om zitting te nemen in de GMR.



## 7 Gevalsstudies medezeggenschapsvarianten

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de medezeggenschap op basis van een serie gevalsstudies. In het vorige hoofdstuk hebben we vastgesteld dat er slechts zwakke samenhangen zijn tussen de uiteenlopende onderwerpen waarover vragen zijn gesteld aan de schoolleiders en voorzitters en leden van medezeggenschapsraden. Vanwege die zwakke samenhangen hebben we ons bij de selectie van de gevalsstudies gericht op het oordeel van de schoolleiders en de voorzitters MR'en over het functioneren van de medezeggenschap. In paragraaf 7.2 presenteren we de centrale kenmerken van de gevalsstudies. Paragraaf 7.3 geeft een beeld van de inrichting van de medezeggenschapsorganen. In paragraaf 7.4 schetsen we de bevorderende factoren voor het optimaliseren van de medezeggenschap. In paragraaf 7.5 maken we de balans op en geven een samenvatting van de bevindingen.

### 7.2 Beschrijvende kenmerken

We starten met een beschrijving van de onderzochte scholen. Dat doen we vanuit twee invalshoeken: eerst geven we een typering van de wijze waarop men op scholen met elkaar omgaat en daarna gaan we in op de visie van de school op medezeggenschap. De informatie hiervoor is afkomstig uit de schoolgidsen en websites, dan wel uit de beleidsstukken en jaarverslagen van de scholen.

#### *a. Basisonderwijs*

##### **Basisschool 1**

Basisschool 1 heeft altijd een grote verbinding gehad met wat er in de maatschappij leeft. Dit komt waarschijnlijk, omdat de school in 1979 gestart is vanuit een ouderinitiatief. Een aantal ouders was op zoek naar een school die meer open stond voor de verschillen tussen kinderen. Dit resulteerde in een school waarin veel invloeden van verschillende onderwijsconcepten terug te vinden zijn (Jenaplan, Dalton en dergelijke). Nieuwe impulsen ontstonden toen het concept van de Reggio Emilia scholen uit Italië onderzocht en als inspiratiebron gebruikt werd. Uiteindelijk heeft dit alles geresulteerd in een kindgerichte en uitdagende werkwijze.

De inspraak van ouders is geregeld in de WMS. Aan onze school is een actieve MR verbonden. Deze bestaat uit een gekozen oudergeleding en een gekozen personeelsgeleding. Bij een aantal in de wet aangegeven bestuursbesluiten wordt vooraf aan de MR om advies gevraagd. In een aantal gevallen kan de MR ook daadwerkelijk meebeslissen. Voor zaken die de scholen van de Stichting aangaan, heeft het bestuur een GMR ingesteld. Van elke school zijn daarin een ouder- en een personeelslid van de MR vertegenwoordigd. (Schoolgids 2008/2009)

**Basisschool 2**

Onze school is een brede interconfessionele basisschool. Wij hanteren het leerstofjaarklassensysteem met veel aandacht voor het individuele kind en gaan daarbij uit van het concept 'Zin in Leren'. We willen een beschermende gemeenschap zijn, een verlengstuk van uw gezin.

De MR die aan onze school verbonden is, vindt zijn bestaansrecht in de WMS. De MR bestaat uit 5 ouder-leden en 5 teamleden. De taken en de bevoegdheden van de MR staan omschreven in het MR-reglement. Dit reglement somt een aantal punten op waarover het schoolbestuur de MR dient te raadplegen, alvorens een definitief besluit genomen kan worden. De MR heeft gedeeltelijk een adviesrecht en gedeeltelijk een instemmingsrecht en is bevoegd om met het schoolbestuur alle zaken de school betreffende te bespreken.

Van de leden van de MR treedt jaarlijks een derde deel af volgens een door de raad op te maken rooster. Aftredende leden zijn herkiesbaar, met dien verstande dat niet voor herverkiezing in aanmerking komen, leden die zes jaren ononderbroken lid van de raad zijn geweest. Het leerkrachtendeel wordt door het team gekozen. De vergaderingen van de MR zijn in principe openbaar, dat wil zeggen toegankelijk voor de geledingen (ouders, leerkrachten). Van de activiteiten van de MR wordt regelmatig verslag uitgebracht aan de ouders en leerkrachten, middels notulen op het prikbord, de website en de Nieuwsbrief.

(Schoolgids 2008/2009)

**Basisschool 3**

Onze stichting telt 13 vrije scholen. De GMR heeft een duidelijke structuur en het huishoudelijk reglement is geheel ingericht volgens de richtlijnen WMS. Omdat deze stichting pas sinds 2006 bestaat is de MR én de GMR vrijwel direct met de richtlijnen zoals omschreven in de WMS meegegaan. Er was dus geen sprake van een overgang, maar meer van het opstarten van een organisatie, waarbij de WMS op dat moment al als richtlijn gebruikt kon worden. Van de ouders van het kind wordt een actieve houding verwacht als 'assistent' bij schoolactiviteiten, bij het onderhoud en bij het werven van fondsen. Van de ouders wordt verwacht dat hun levensbeschouwing niet sterk afwijkt van de visie van de schoolteam.

De MR is voor de schoolleider een bron van informatie. Informatie over wat er bij de ouders leeft. De MR houdt de school en de directie scherp als het gaat om het verantwoorden van zijn beleid en acties richting de ouders. De MR kan een waardevolle bijdrage leveren in beleidsvoorbereidende en besluitvormingsprocessen.

(Toelichting directeur)

**Basisschool 4**

Vanuit een christelijke levensovertuiging willen wij kinderen bijbrengen dat het omgaan met de medemens en het milieu een opdracht met zich meebrengt: Zorg en respect voor elkaar en voor de leefwereld om ons heen. De wereld is ons 'in bruikleen' gegeven. Iedereen die zich thuis voelt bij onze manier van leven en werken is welkom op onze school. Van ouders die hun kind op onze school hebben, vragen wij de beginnende van onze christelijke levensovertuiging te respecteren.

Aan onze school is een door de wet ingestelde MR ingesteld, bestaande uit leerkrachten en ouders. Zie voor de namen van de leden de activiteitenkalender. De MR mag over alle zaken die met de school te maken hebben, advies geven aan het bestuur van onze school. In sommige gevallen moet de MR zelfs nadrukkelijk laten weten aan ons bestuur of zij het eens is met de beslissingen van het bestuur over onze school. Dit geldt bijvoorbeeld bij het vaststellen van het schoolreglement en ondersteunende werkzaamheden van ouders. In de GMR zitten vertegenwoordigers van de medezeggenschapsraden van onze vereniging.

Samen met de ouderraad, de medezeggenschapsraad, het bestuur en alle ouders/verzorgers proberen we een klimaat te scheppen, waarin kinderen zich veilig voelen, goed onderwijs ontvangen en ieder kind tot zijn recht komt.

(Schoolgids 2008/2009)

**Basisschool 5**

Basisschool 5 is een school, die vanuit samenwerking en communicatie leerlingen laat ontwikkelen tot zelfstandige, evenwichtige individuen. Uitgaande van herkenbare structuren, gaan we open en respectvol om met alle betrokkenen en maken gebruik van moderne middelen. Wij bieden onderwijs en zorg op maat. Op professionele wijze wekken we vertrouwen bij kinderen, ouders en leerkrachten. Creativiteit en veelzijdigheid zijn daarbij uitgangspunten.

Aan de school is een MR verbonden voor het overleg tussen, en de medezeggenschap van de school fungerende geledingen. Dit is in het belang van het goed functioneren van de school in al haar doelstellingen. In de MR hebben twee leden van het onderwijzend personeel en twee ouders zitting. De MR bevordert naar vermogen openheid, openbaarheid en onderling overleg in de school. De MR praat en denkt mee over de school teneinde de kwaliteit te bewaken en positief te stimuleren. Over alle rechten en plichten, en bevoegdheden van de medezeggenschapsraad is een medezeggenschapsreglement opgesteld. Dit reglement is op verzoek in te zien. Periodiek wordt er door de leden van de medezeggenschapsraad vergaderd. Deze vergaderingen zijn voor iedereen, die op welke wijze ook bij de school betrokken, is toegankelijk. Bent u hierin geïnteresseerd kunt u dit kenbaar maken aan een van de leden van de medezeggenschapsraad en u wordt voor de dan eerst volgende vergadering uitgenodigd. De zittingsperiode van de leden is in principe twee jaar waarna een lid zich éénmaal herkiesbaar mag stellen. Zodra een functie vacant is, wordt dit kenbaar gemaakt en kunnen zich kandidaten aanmelden. (Schoolgids 2008/2009)

**Basisschool 6**

De school gaat uit van coöperatief leren. Dat betekent dat op onze basisschool klassikaal wordt les gegeven maar ook, dat de kinderen leren door samen te werken. Onze basisschool heeft vestigingen in twee wijken, die vrij zelfstandig functioneren. Dit heeft vooral te maken met de afstand en de verschillen in schoolbevolking. De ouders kunnen deelnemen aan activiteiten, cursussen en informatiebijeenkomsten. Meedenken en meebeslissen stellen we op prijs. Dit gebeurt via de MR. Door deel te nemen aan de bijeenkomsten kunnen ouders ook op informele wijze hun mening geven en vragen stellen.

De basisschool participeert in een wijkarrangement. Dit houdt in dat er wordt samengewerkt met andere instellingen in de wijk en activiteiten voor kinderen en volwassenen worden georganiseerd, zowel tijdens als buiten schooltijd. Op school is een Brede Schoolcoördinator aangesteld. Zij coördineert, organiseert en begeleidt activiteiten voor kinderen tussen en na schooltijd en voor ouders onder schooltijd. Zij wordt hierin ondersteund door een wijkmakelaar en professionele aanbieders.

De MR, bestaande uit ouders en leerkrachten, denkt en praat mee over het beleid van de school. De MR adviseert de directie en het bestuur openbaar onderwijs. De oudergeleding wordt gekozen door de ouders en de personeelsgeleding door het personeel. Samen komen zij eens in de zes weken op hun eigen vestiging bij elkaar om te vergaderen. Er wordt gepraat over algemene zaken die voor het onderwijs op school belangrijk zijn zoals: personeelsbeleid/ARBO, functiedifferentiatie/beloningsdifferentiatie, budgettering, schooltijden, huisvesting, vervanging zieke leerkrachten. De 5 gekozen ouders van de verschillende vestigingen vertegenwoordigen alle ouders van basisschool en kunnen door hen ook aangesproken worden voor ideeën of klachten. De zittingsperiode in de MR is twee jaar.

(Schoolgids 2008/2009)

De zes bovengenoemde basisscholen bieden vanuit verschillende visies onderwijs aan. Schoolteams besteden in schoolgidsen en websites doorgaans uitgebreid aandacht aan medezeggenschap en de rol van ouders daarbij, omdat men inspraak van ouders belangrijk zegt te vinden. Een school doet in de schoolgids een oproep aan ouders om een vergadering bij te wonen. De WMS wordt veelal genoemd, maar er wordt niet uitgelegd wat de nieuwe mogelijkheden zijn.

## *b. Voortgezet onderwijs*

### **School voortgezet onderwijs 7**

Onze school is een zelfstandige openbare school voor gymnasiaal onderwijs. Dat betekent dat wij open staan voor alle leerlingen met de capaciteiten voor ons type onderwijs, ongeacht etnische, religieuze, sociale of culturele achtergronden. Onze school biedt kansen tot ontplooiing voor elke leerling met voldoende ambitie en talent. De leerlingen die onze school bezoeken, hebben in het algemeen meer dan gemiddelde talenten en mogelijkheden. Leerlingen voelen zich daardoor snel thuis in een schoolcultuur die wordt gekenmerkt door uitdaging, maar ook door veiligheid en geborgenheid. In die sfeer is er ruime aandacht voor de verschillen tussen leerlingen, zowel in capaciteiten, ambities als achtergronden. Goed onderwijs dient in onze visie aan te sluiten bij die verschillen en vorm gegeven te worden vanuit een groot vertrouwen in de ontwikkelingsmogelijkheden van leerlingen.

Via de MR kunnen de ouders advies geven aan de schoolleiding en het bestuur. Voor belangrijke beleidsmatige beslissingen is de instemming van de MR vereist. De MR wordt gevormd door drie ouders, vier leerlingen en zeven personeelsleden.  
(Schoolgids 2008/2009)

### **School voortgezet onderwijs 8**

Onze school heeft drie locaties. De school biedt onderwijs aan van vmbo tot en met gymnasium, hetgeen de keuzemogelijkheden en diplomeringkansen van de leerlingen ten goede komt.

Het belangrijkste inspraakorgaan binnen de school is de MR. De MR van een school is wat de ondernemingsraad is in een bedrijf; zij bewaakt namens het personeel, de leerlingen en de ouders/verzorgers de goede gang van zaken op school. De leden van de MR zijn gekozen vertegenwoordigers van personeel, ouders/verzorgers en leerlingen. In totaal hebben negen personeelsleden, vijf leden van de ouderraad en vier leden van de leerlingenraad zitting in de MR. Hierbij is gezorgd voor een evenwichtige verdeling van leden die binding hebben met de hoofdlocatie. De MR heeft als taak om de openheid en het onderlinge overleg binnen de school te bevorderen. Om dit te bewerkstelligen heeft de MR bevoegdheden die in de wet geregeld zijn: recht van informatie, recht van advies en recht van instemming.

Soms heeft een bevoegdheid betrekking op de gehele MR; soms maar op één geleding. De begroting is bijvoorbeeld een zaak voor de gehele MR. Het taakbeleid is echter een zaak die specifiek is bestemd voor de personeelsgeleding. De besteding van de gelden van de ouderbijdrage en het leerlingenstatuut zijn daarentegen weer zaken voor de geledingen ouders/verzorgers en leerlingen.  
(Schoolgids 2008/2009)

### **School voortgezet onderwijs 9**

De school wil onderwijs van hoge kwaliteit verzorgen, zodat leerlingen goed voorbereid zijn op vervolgstudies en in een pluriforme samenleving zelfstandig kunnen functioneren. Uitgangspunt is het streven naar effectief onderwijs in een affectieve omgeving. Vanuit onze katholieke grondslag willen we de leerlingen inspireren tot een christelijke levenshouding. Effectief onderwijs komt pas goed tot zijn recht in een schoolklimaat, waarin leerlingen en medewerkers zich prettig en veilig voelen. Een affectieve omgeving veronderstelt respect voor elkaar en ruimte voor persoonlijke- of culturele verscheidenheid van leerlingen, ouders en medewerkers. Bij de realisering van de doelstellingen speelt een goede samenwerking tussen de school en ouders een belangrijke rol. De missie past bij de collectieve missie van het bevoegd gezag.

De MR komt zeven keer per jaar bij elkaar om te vergaderen, maar als een extra vergadering nodig is, gebeurt dit ook wel. De MR heeft een heel open relatie met de directie. Op de agenda staan altijd de notulen, ingekomen stukken per geleding en mededelingen, gevolgd door de agendapunten. De MR stuurt op belangrijke momenten informatie en houdt de procedure constant in de gaten, de raad zit daar als het ware direct bovenop. Dankzij een open en zeer goede relatie met de directie kunnen besluiten op een goede manier genomen worden en staat de directie vrijwel volledig achter de MR. (Schoolgids 2008/2009 en toelichting secretaris van de MR)

#### **School voortgezet onderwijs 10**

Onze school maakt deel uit van de samenleving; een samenleving die steeds verandert, in een steeds hoger tempo. Dat vraagt om een open oog voor de omgeving om zo goed mogelijk in te spelen op de behoeften van leerlingen, ouders, de lokale gemeenschap en de maatschappij als geheel. Het onderwijs van onze school is immers van groot belang voor de persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing van mensen en voor de ontwikkeling van de samenleving in de meest brede zin. Onze school zorgt voor hoogwaardig onderwijs in een veilige, eigentijdse en uitdagende omgeving voor alle leerlingen en medewerkers. We streven ernaar dat iedereen zo veel mogelijk zeggenschap heeft over het eigen leer- en ontwikkelingsproces en zich ervoor verantwoordelijk voelt. Voor ons is dit het domein van organisatie en sturing. Hierboven worden de kernwaarden genoemd die belangrijk zijn voor ons doen en laten. In de dagelijkse praktijk zijn het wegwijzers voor alle geledingen die samen de school vormen: medewerkers (personeel en management), leerlingen en buitenwereld (ouders, lokale gemeenschap, samenleving).

Op deze school functioneert een MR, een orgaan met vergaande, wettelijke bevoegdheden. In de MR hebben drie geledingen zitting, te weten een geleding personeelsleden (zowel onderwijsgevend als onderwijsondersteuners), een geleding ouders en een geleding leerlingen. Het totaal aantal mogelijke leden is 20, verdeeld over 10 personeelsleden, 5 ouders en 5 leerlingen. Binnen de MR zijn verschillende commissies werkzaam, zoals de ARBO-commissie, de Financiële commissie, de commissie Zorg, de commissie Onderwijs en de commissie Communicatie. Behalve dat beleidskwesties door het bestuur, de schoolleiding aan de MR ter instemming of advisering voorgelegd moeten worden aan de raad, heeft de MR ook het recht tot het nemen van initiatieven. Ouders en leerlingen kunnen zich kandidaat (laten) stellen voor het lidmaatschap van de MR. De laatste jaren zijn niet alle beschikbare zetels door leerlingen bezet. Daarom worden met name de leerlingen uitgedaagd om enthousiaste leden af te vaardigen in de MR; ook hun mening is van wezenlijk belang voor een goed functionerende MR. Leerlingen en ouders kunnen kandidaat worden gesteld voor verkiezing tot lid van de raad, indien zij verklaren de grondslag en de doelstellingen van de school te respecteren.

(Schoolgids 2008/2009)

#### **School voor voortgezet onderwijs 11**

Iedere leerling heeft een uniek talent en is ergens goed in. Die belangstelling benutten en uit jezelf halen wat in je zit; daar maken we bij ons op school sterk voor. In de wereld van vandaag de dag wordt dat ook steeds belangrijker. Een wereld, die snel verandert, waarin beroepen van vandaag morgen al niet meer bestaan. Waarin het belangrijker is om dingen te kunnen dan te kennen. Om te weten wat je als leerling wilt en kunt. Om stevig in je schoenen te staan en overwogen keuzes te maken. Zodat je niet te snel toegeeft aan de lokroep van de arbeidsmarkt. Veranderingen in de maatschappij volgen elkaar in een hoog tempo op. De school zal haar leerlingen daarop moeten voorbereiden. Voortdurend zoeken we naar nieuwe en moderne, meer op toepassing gerichte leerstof en lesmethoden, zodat de leerlingen de beschikking krijgen over de kennis, het inzicht en de vaardigheden die ze nodig hebben om zich te redden in de naschoolse maatschappij.

De MR houdt zich bezig met het beleid op school. Het betreft met name personeelsbeleid, financieel en onderwijskundig beleid op hoofdlijnen. De MR is te vergelijken met een ondernemingsraad, maar dan een heel bijzondere: een waarin producent (medewerkers) en consument (ouders en leerlingen) verenigd zijn. De MR vergadert maandelijks. Het Dagelijks Bestuur van de MR komt wekelijks bijeen om een aantal zaken door te spreken. Regelmatig is daarbij de Centrale Directie aanwezig. Zo ontstaat een rechtstreekse lijn tussen schoolleiding en MR. De MR heeft over een aantal onderwerpen advies- en/of instemmingsrecht, bijvoorbeeld: formatieplan, activiteitenplan, taakbeleid, Arbo-beleid, afdelingsstructuur, ouderfonds, sponsoring, werving en selectie van personeel. Actuele informatie van de MR vindt u op de website.

(Schoolgids 2008/2009)

### **School voor voortgezet onderwijs 12**

Onze school heeft uitsluitend havo en vwo. Wij richten ons op de jonge mensen met ambities. Daarbij staan integratie en emancipatie centraal. De school stelt zich ten doel leerlingen naast het behalen van het belangrijke diploma, ook op te leiden tot zelfstandige en verantwoordelijke mensen, die al hun capaciteiten en talenten gebruiken om een volwaardige plaats in onze maatschappij te kunnen innemen. Kenmerken van ons profiel zijn: hoogwaardig onderwijs, kleinschaligheid en persoonlijke aandacht. Onze school is een interconfessionele school waar wederzijds respect voor elkaars culturele achtergrond, levensbeschouwing en leefgewoonten centraal staat. De ontplooiing van iedere leerling telt voor ons.

Onze school maakt deel uit van een organisatie die als beginsel hanteert: medezeggenschap volgt zeggenschap. De zeggenschap bij de organisatie vindt plaats op drie niveaus, conform het bestuursmodel, op grond van de Regeling Bestuur en Toezicht. Dit zijn:

1. Teams/locaties/afdelingen: de locatie- of teamleider c.q. afdelingsmanager.
2. Groepen: groepsdirecteuren c.q. Staf en Diensten.
3. Gehele onderwijsinstelling: College van Bestuur.

Het beginsel "medezeggenschap volgt zeggenschap" krijgt vorm door op deze drie niveaus medezeggenschap te organiseren:

1. Voor locaties/teams zijn er twee vormen mogelijk: gereguleerd werkoverleg en leerlingen-/deelnemers- en ouderraden, indien deze raden ingesteld worden; deelraden, indien die ingesteld worden.
2. In de groepen en Staf en Diensten door de medezeggenschapsraden.
3. Op instellingsniveau door de GMR.

Het aantal leden per medezeggenschapsraad wordt bepaald op basis van het aantal fte medewerkers. De MR (behalve van Staf en Diensten) bestaat uit een geleding medewerkers en een even grote geleding bestaande uit leerlingen/deelnemers en ouders.

Voor de havo-vwo-groep van onze school is een eigen medezeggenschapsraad in oprichting, die binnen de vastgestelde kaders van de GMR werkt. Personeel, ouders en leerlingen uit de betreffende scholen zullen hierin vertegenwoordigd zijn. De medezeggenschapsraad van de havo-vwo-groep adviseert of geeft instemming aan bepaalde voorgenomen besluiten van het College van Bestuur, van het rectorenoverleg van de havo-vwo-groep en van de schoolleiding van de afzonderlijke school.

(Schoolgids 2008/2009 en Statuut medezeggenschap)

De zes scholen voor voortgezet onderwijs (7 t/m 12) hanteren verschillende visies op leren die op eigen wijzen vertaald zijn in een visie op medezeggenschap.

Een aantal scholen stelt zich zakelijk op en beschrijft in het kort waar de medezeggenschap zich mee bezig houdt. Andere scholen zijn heel informeel in hun beschrijving en richten hun aandacht met name op het belang van deelname van de ouders en de leerlingen. Wanneer medezeggenschapsraden in het voortgezet onderwijs deelra-

den of themaraden hebben ingesteld, dan vermeldt men dit in het algemeen wel in hun beschrijving, met als doel ouders en leerlingen op de hoogte stellen van de belangrijkste taken.

### **7.3 Inrichting van de medezeggenschapsorganen**

Hoe zijn de medezeggenschapsorganen bij de bezochte scholen ingericht? De WMS is een flexibele wet. De keuzen die bestuur, management en medezeggenschapsorganen gezamenlijk maken over de inrichting van hun medezeggenschapsstructuur zijn neergelegd in het medezeggenschapsstatuut. De WMS meldt hierover: 'Elk schoolbestuur stelt een medezeggenschapsstatuut op waarin wordt vastgelegd hoe de "kaart van medezeggenschapsorganen" bij het schoolbestuur eruitziet. In het statuut wordt beschreven welke medezeggenschapsorganen er zijn en wat hun bevoegdheden zijn; deze bevoegdheden zélf zijn verankerd in het reglement van het desbetreffende orgaan'. De kaart van medezeggenschapsorganen zoals opgenomen in het statuut toont in feite het organigram van medezeggenschapsorganen en beschrijft deze op een voor een ieder inzichtelijke wijze.

Een statuut biedt de mogelijkheid om, los van reglementen, op inspirerende wijze een eigen aanpak van de medezeggenschap te schetsen; een nieuwe wijze van werken voor te stellen, passend bij de huidige wensen van personeel, ouders en leerlingen. Uit de ITS-peilingen (2007) bleek dat vrijwel alle schoolbesturen en (G)MR'en zich hebben laten leiden door de gezamenlijke organisaties onder regie van het Projectbureau WMS (Smit & Elfering, p. 31). Het is opvallend dat de beschikbare statuten van de bezochte scholen zo heel erg op elkaar lijken en volgens hetzelfde stramien zijn opgebouwd. Het zijn nog redelijk 'beleidsarme' teksten, zoals een bestuurslid dat formuleerde. Zie Bijlage 3, Schema 7.3. Navraag bij besturen leerde dat zij doorgaans de intentie hebben in 2009 een 'beleidsrijker' statuut te presenteren.

#### *Reglementen*

Uit een analyse van de reglementen van de bezochte scholen blijkt dat de mate waarin openheid, openbaarheid en onderling overleg wordt gestimuleerd per school verschilt. Bijvoorbeeld bij een aantal van deze scholen staat expliciet in het medezeggenschapsreglement vermeld dat jaarverslagen worden toegezonden naar zowel ouders, personeel als leerlingen (voortgezet onderwijs). Bij een deel van de scholen vermeldt het reglement dat de (G)MR de mogelijkheid heeft om de achterban te raadplegen alvorens het bestuur te adviseren of om in te stemmen met voorgenomen besluiten. We hebben de reglementen gescoord op deze dimensies. Het resultaat ervan staat in Bijlage 3, Schema 7.4.

## 7.4 Bevorderende factoren optimaliseren medezeggenschap

In deze paragraaf gaan we in op de vraag welke factoren een bijdrage kunnen leveren aan het optimaliseren van de medezeggenschap.

We onderscheiden de volgende zes factoren die de medezeggenschap kunnen bevorderen (zie o.m. Brekelmans, 2006, Zoontjens, 2004; Wissema, Bouts & Rutgers, 1996):

1. *Medezeggenschapsstructuur*: ervaringen met informatiestromen, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden van inspraakorganen; reglementen (van nieuwe organen) binnen (nieuwe) bestuurlijke verhoudingen; de mate waarin MR-leden mogelijkheden hebben een bijdrage te leveren aan het reilen en zeilen van de school, mee te denken en mee te beslissen over de dagelijkse gang van zaken en het beleid van de school.
2. *Medezeggenschapscultuur*: de wijze waarop MR-leden met elkaar omgaan, (bevorderende factoren voor) de wijze waarop personeel, ouders en leerlingen meedenken, meepraten en meebeslissen over het beleid; de wijze waarop de participatie van alle personeelsleden, ouders en leerlingen binnen de verschillende schoolsoorten kan worden bevorderd.
3. *Medezeggenschapsbereidheid*: (bevorderende) motieven om te participeren; de mate waarin personeel, ouders en leerlingen samenwerken ten behoeve van het optimaliseren van de inspraak.
4. *Medezeggenschapsvaardigheden, scholing en faciliteitenregeling*: ervaringen met gemaakte afspraken, de mate waarin scholen faciliteiten, middelen en voorzieningen ter beschikking hebben om de medezeggenschap optimaal te laten functioneren.
5. *Medezeggenschapsstrategie*: Gehanteerde methoden en middelen om de gestelde doelstellingen van de medezeggenschapsraden te realiseren.
6. *Perceptie kwaliteit medezeggenschap*: gebruik maken van de kansen die WMS biedt: versterking gezamenlijkheid, versterking eigenstandigheid, gebruik ruimte en flexibiliteit, versterking informatieverstrekking, rol 'checks and balances' MR. Zie Bijlage 4, Figuur 7.5.

### 1. De medezeggenschapsstructuur

Schoolbesturen hebben in het voorgelegde statuten veelal (nog) geen eigen visie ontvouwd op de medezeggenschap. Op een aantal scholen zijn aanzetten gegeven om een eigen visie te ontwikkelen op de wijze waarop bij de medezeggenschap wordt omgegaan met de diversiteit binnen de ouder- en leerlingenpopulatie. Een aantal scholen is gestart de medezeggenschap beter toe te snijden op de eigen schoolsituatie door het invoeren van themaraden, deelraden en het revitaliseren van leerlingenvraden en ouderraden. Op basis van een goede voorbereiding verwacht men geen negatieve



consequenties van de invoering van deze ‘nieuwe’ organen in de organisatie voor de medezeggenschap via de MR.

Een deel van de schoolbesturen/directies en (G)MR-leden heeft na de wetswijziging met een frisse blik gekeken naar het functioneren van de medezeggenschap, de balans opgemaakt, de organisatie en de kosten tegen het licht gehouden, beschikbare middelen geïnvesteerd en in overleg met de (G)MR een keuze gemaakt voor een nieuwe aanpak ten behoeve van de verbetering van de kwaliteit via professionalisering van MR-leden.

Een deel van de MR'en groeit, door betere informatieverstrekking van het schoolbestuur en doordat men over meer bevoegdheden beschikt, in hun rol als ‘countervailing power’ van het bestuur. Onduidelijk is in welke mate de ‘check’ van de medezeggenschap invloed heeft op de ‘balance’ van het bestuursbeleid.

De vacatievergoeding voor ouders en leerlingen in de (G)MR is een onderdeel van de faciliteitenregeling voor de (G)MR. Op basisscholen krijgen ouders over het algemeen geen vergoeding voor het werk in de MR. Een enkele ouder die lid is van de GMR krijgt reiskostenvergoeding voor het bijwonen van vergaderingen. Uit de gevalsstudies blijkt dat ouders geen beroep doen op een kinderoppasregeling, omdat de ouders die zitting hebben in de MR veelal hoger opgeleide tweeverdieners zijn, waarvan de partner 's avonds gewoon thuis is. Uit de gevalsstudies blijkt dat lager opgeleide (allochtone) ouders niet in de MR participeren. Hoger opgeleide ouders hebben doorgaans geen behoefte aan een financiële bijdrage.

Op een middelbare school met voornamelijk allochtone leerlingen zien we dat ouders en leerlingen geen deel uit maken van de MR. Op scholen met lager, middelbaar en hoger opgeleide (autochtone) ouders hebben besturen doorgaans een regeling getroffen om ouders en leerlingen te stimuleren om te participeren in de MR. Op scholen met ouders uit voornamelijk hogere milieus ontvangen ouders en leerlingen geen financiële vergoeding. Ouders krijgen een etentje aangeboden en een flesje wijn met de kerst; leerlingen ontvangen een cadeaubon en een medezeggenschapscertificaat bij hun diploma. Zie Bijlage 5, Figuur 7.6. In hoofdstuk 8 zullen verder ingaan op de vacatievergoeding voor leerlingen.

## *2. Medezeggenschapscultuur*

De meeste MR'en in het basisonderwijs hanteren een soort ‘missie-statement’ met wat men beoogt met de medezeggenschap. In deze statements wordt veelal een invulling van de taakopvatting geven, zoals: ‘duidelijkheid en gezelligheid gaan bij ons samen’.

Op de meeste bezochte scholen is men na de invoering van de WMS in eerste instantie op dezelfde voet verder gegaan. De personeelsgeledingen van de medezeggenschapsraden in het voortgezet onderwijs zijn zich gaan beraden om los van de MR bijeenkomsten te beleggen. Dit is bij een paar scholen inmiddels geformaliseerd en

bevordert de motivatie om ‘onder elkaar’ vooroverleg te voeren, standpunten te bepalen en duidelijker vanuit de belangen van personeelsleden het gesprek in te gaan.

Besturen met een (inter)actief beleid hebben vaker een visie op medezeggenschap ontwikkeld dan besturen die zich passief opstellen ten aanzien van de medezeggenschap.

In het voortgezet onderwijs lijkt bij leerlingen het vertrouwen in de medezeggenschap te groeien als de belangen van leerlingen bij de vormgeving van de medezeggenschap veel explicieter als uitgangspunt van het beleid worden genomen.

### *3. Medezeggenschapsbereidheid*

In het basisonderwijs en voortgezet onderwijs zijn het vooral de hoger opgeleide ouders met bestuurlijke of beleidsmatige ervaring die bereid zijn om zitting nemen in de MR. Deze ouders zijn veelal zeer enthousiast en denken graag mee over het beleid, omdat ze graag inspraak op zaken willen hebben die henzelf of hun kinderen aangaan. De drempel voor ouders om lid te worden van de medezeggenschapsraad is op basisscholen over het algemeen lager dan op middelbare scholen. Ouders in het basisonderwijs voelen zich mededeskundigen van de leerkrachten en kunnen als gevolg daarvan in hun ogen dan ook makkelijk naast leerkrachten in de MR zitting nemen. Daarnaast hebben ouders in het basisonderwijs ook vaker informele contacten met de school en zijn ook vaker op school aanwezig (bijvoorbeeld tijdens breng- en haalmomenten van de kinderen of schoolactiviteiten). In het voortgezet onderwijs zien ouders de leraren primair als de professionele deskundigen en in hun denken gaan ze uit van de expertise van de leraar. Lager opgeleide allochtone ouders zijn nauwelijks vertegenwoordigd in inspraakorganen (vgl. Smit, Driessen, Sluiter & Brus, 2007).

Allochtone ouders en vmbo-leerlingen hebben een marginale positie binnen de schoolorganisatie. De sterk op de hogere sociaal-economische milieus gerichte opvattingen van besturen, directies en leraren in de MR over de gewenste inbreng van ouders en leerlingen in de medezeggenschapsraad staan de communicatie en de participatie van deze ouders en leerlingen in de weg (vgl. Smit, Driessen, Sluiter & Brus, 2007).

Scholen bieden leerlingen via de MR mogelijkheden tot actieve betrokkenheid bij de besluitvorming ten aanzien van hun eigen leefomgeving op school: lessen, leerstof, rooster en leeromstandigheden. Van leerlingen wordt op scholen in toenemende mate verwacht dat zij actief en zelfstandig leren en een bijdrage leveren aan de school als gemeenschap (vgl. Veugelers & De Kat, 2001).

Met name leerlingen uit de hogere leerjaren van het havo en vwo hebben zitting in de MR. Op een aantal scholen in het voortgezet onderwijs waar niet alle zetels van de

leerlinggeleding bezet zijn, is er een tendens om het imago van de MR op te poetsen. Men biedt leerlingen betere voorwaarden aan om hen te verleiden zitting te nemen in de MR, zoals (betere) vergoedingen, cadeaubonnen en een certificaat bij het diploma. Hier lijkt een stimulerende werking van uit te gaan.

Personeelsleden in het basisonderwijs werken veelal volgens een roulatiesysteem om zitting te nemen in de MR. Leraren in het voortgezet onderwijs zijn doorgaans intrinsiek gemotiveerd om te participeren in de MR. Men vindt het MR-werk interessant, belangrijk en een aardige afwisseling van de dagelijkse werkzaamheden.

De inbreng van ouders en leerlingen bij de medezeggenschap is veelal groter wanneer MR'en en directies/besturen bereid zijn via scholing te investeren in hun bijdrage als gesprekspartners bij de beleidsvorming.

Scholen weten vaak over een lange periode enthousiaste MR-leden aan zich weten te binden door hen te stimuleren een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van het beleid en hen de nodige (materiële en immateriële) waardering te geven. Langdurige betrokkenheid van MR-leden, is van belang voor de continuïteit en kwaliteit van het aanbod van de medezeggenschap (vgl. Weggeman, 2007).

#### *4. Medezeggenschapsvaardigheid*

Over het algemeen hebben leden van medezeggenschapsraden geen uitgebreide scholing gevolgd. Vaak zijn voorzitters van medezeggenschapsraden naar een informatie-bijeenkomst geweest over de WMS. De meeste leden geven ook aan geen scholing nodig te hebben, omdat ze meestal vanuit eigen ervaring en kennis al op een redelijk niveau kunnen meepraten. Wanneer bepaalde kennis ontbreekt, bijvoorbeeld op het gebied van een fusie of verbouwing, schakelt men experts in, zoals een advocaat of een bouwbedrijf. Leden van medezeggenschapsraden zijn veelal welbespraakt, willen een belangrijke bijdrage leveren aan het beleid en beschikken over het vermogen om in samenspel met anderen een gezamenlijke resultaat na te streven.

Er bestaan in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs barrières die participatie van ouders en leerlingen in medezeggenschapsraden in de weg staan, zoals taal- en cultuurverschillen. Het participatie-ideaal van de WMS dat alle betrokkenen in het onderwijs een bijdrage leveren aan het beleid van het schoolbestuur staat op gespannen voet met de opvatting van directies dat (allochtone) ouders en leerlingen uit lagere milieus niet over de vaardigheden beschikken om te participeren in medezeggenschapsraden. Een belangrijk element van het Nederlandse onderwijs is het toezicht door de Inspectie van het Onderwijs. Het is opmerkelijk dat de onderwijsinspectie op scholen waar geen ouders en/of leerlingen participeren daarover niet rapporteren in de schoolverslagen. Zij constateren dat er geen aanwijzingen zijn dat er belangrijke tekortkomingen zijn in de kwaliteit van het onderwijs.

### *5. Medezeggenschapsstrategie*

Medezeggenschapsraden ontwikkelen gaande de periode dat men met elkaar optrekt een bepaalde aanpak, een bepaalde wijze van werken en omgaan met elkaar. Dit gaat gepaard met het vaststellen van gedeelde overtuigingen met betrekking tot het hanteren van een te kiezen medezeggenschapsstrategie. De kleinschaligheid van basisscholen zorgt voor korte communicatielijnen en draagt bij aan een informele aanpak. De medezeggenschapsraden op basisscholen houden zich doorgaans preciezer aan de reglementen dan in het voortgezet onderwijs: pakken de WMS er vaker bij om bepalingen na te lezen wanneer dit nodig is. Op deze wijze weten MR'en toch een enigszins professionele afstand tot het bestuur en de directie te houden.

In het voortgezet onderwijs is daarentegen een duidelijke scheiding tussen de verschillende belangen van de verschillende geledingen in de MR. De afstand tussen geledingen in de MR is in het voortgezet onderwijs vele malen groter dan op basisscholen. In het voortgezet onderwijs lijken medezeggenschapsorganen resultaat gericht te werken.

Factoren die volgens de perceptie van de betrokkenen een bijdrage (kunnen) leveren aan het optimaliseren van de medezeggenschap: gezamenlijke uitgangspunten ontwikkelen, elkaar aanspreken op afspraken, de gekozen aanpak verantwoorden naar alle betrokkenen ('governance'), periodiek klachten inventariseren en er iets mee doen.

### *6. Perceptie kwaliteit medezeggenschap*

Maken scholen gebruik van de kansen die WMS biedt?

Bijna alle bezochte scholen gaan in meer of mindere mate uit van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en personeel, ouders en leerlingen voor het functioneren van de school via de MR als overlegorgaan, in de schoolorganisatie. Met name in het voortgezet onderwijs hebben personeel, ouders en leerlingen meer oog voor de verschillende belangen die in het opsplitsen van het overleg met de geledingen tot z'n recht kunnen komen. In het voortgezet onderwijs houden inspraakorganen veel nadrukkelijker rekening met de belangen van de verschillende geledingen.

De (G)MR is sinds de invoering van de WMS een prominenter rol gaan spelen in de beleidsvorming doordat men eerder en over meer informatie beschikt. De rol van de GMR, als verplicht medezeggenschapsorgaan, bij bovenschoolse beslissingen is versterkt.

Er zijn geen signalen dat de keuze voor een 'eigen' medezeggenschapsmodel, met 'eigen' bevoegdheden, met los van elkaar functionerende organen ook geleid heeft tot veel (meer) bestuurlijke drukte, een uitdijende bureaucratie en onproductieve tegenstellingen tussen en binnen inspraakorganen.

De ervaringen met de WMS zijn te pril om vast te stellen in welke mate de versterking van de posities van personeel, ouders leerlingen in de WMS van invloed is ge-

weest op de gemeenschapsvorming en gemeenschapszin binnen de schoolorganisatie (vgl. Smit, 2006).

## 7.5 Samenvattend

Op de meeste bezochte scholen is men in eerste instantie op dezelfde voet door gegaan als voorafgaande aan de invoering van de WMS. Een aantal scholen is gestart de medezeggenschap beter toe te snijden op de eigen schoolsituatie door het invoeren van themaraden en deelraden. Het zijn vooral de hoger opgeleide ouders met bestuurlijke of beleidsmatige ervaring die bereid zijn om zitting nemen in de MR. Deze ouders zijn veelal zeer enthousiast en denken graag mee over het beleid, omdat ze inspraak willen hebben over zaken die hen zelf of hun kinderen aangaan.

De kwaliteit van sociale relaties, gedeelde normen en bereidheid bij (G)MR-leden zich in te zetten voor de schoolgemeenschap, zijn van grote invloed op het functioneren van de medezeggenschap (vgl. Coleman, 1988).

De drempel voor ouders om lid te worden van de medezeggenschapsraad is op basisscholen over het algemeen lager dan op middelbare scholen.

Scholen bieden leerlingen via de MR mogelijkheden tot actieve betrokkenheid bij (besluitvorming ten aanzien van) hun eigen leefomgeving op school. Van leerlingen wordt op scholen in toenemende mate verwacht dat zij actief en zelfstandig leren en een bijdrage te leveren aan de school als gemeenschap.

De meeste scholen doen met name een appèl op de participatiebereidheid van havo-vwo-leerlingen in de MR zitting te nemen. Vmbo-leerlingen staan buitenspel (vgl. Ten Dam & Volman, 2000).

Personeelsleden in het basisonderwijs werken veelal volgens een roulatiesysteem om zitting te nemen in de MR. Leraren in het voortgezet onderwijs zijn doorgaans intrinsiek gemotiveerd om te participeren in de MR en zien het MR-werk als een aardige afwisseling van hun dagelijkse werkzaamheden.

Directies en voorzitters van medezeggenschapsraden op achterstandsscholen hebben problemen met het vinden van (geschikte) ouders en leerlingen voor de MR. Dit betekent dat op deze scholen de match tussen vraag en aanbod niet altijd optimaal is. Omdat het lastig is om personen te vinden die dit werk willen doen, worden ook niet zulke hoge eisen gesteld.

Over het algemeen hebben leden van medezeggenschapsraden geen uitgebreide scholing gevolgd, maar vinden dit ook niet nodig. De medezeggenschapsraden op basisscholen houden zich doorgaans preciezer aan de reglementen dan in het voortgezet onderwijs: pakken de WMS er vaker bij om bepalingen na te lezen wanneer dit nodig is. Op deze wijze weten MR'en toch een enigszins professionele afstand tot het be-

stuur en de directie te houden. De afstand tussen geledingen in de MR is in het voortgezet onderwijs vele malen groter dan op basisscholen.

Een deel van de MR'en raden groeit in hun rol als 'countervailing power' van het bestuur. Onduidelijk is in welke mate de 'check' van de medezeggenschap invloed heeft op de 'balance' van het bestuursbeleid.

## 8 Leerlingenparticipatie

### 8.1 Inleiding

Uit de websurveys blijkt dat op scholen met een combinatie van schooltypen vmbo, havo en vwo met name havo en vwo leerlingen vertegenwoordigd zijn in de MR. Leerlingen participeren niet in medezeggenschapsraden in het voortgezet speciaal onderwijs en bij expertisecentra so/vso. In dit hoofdstuk beschrijven we de leerlingenparticipatie op basis van een serie gevalsstudies. In paragraaf 8.2 geven we aan wat we verstaan onder omgangshuishouding en de rechtspositie van leerlingen. Paragraaf 8.3 schetst de positie van de leerlingen in de leerlingenraad, in de MR en de motieven voor participatie. In paragraaf 8.4. bespreken we de vacatievergoeding voor leerlingen in de MR. Paragraaf 8.5 beschrijft de bevorderende factoren voor leerlingenparticipatie in de MR. In paragraaf 8.6 maken we de balans op en geven een samenvatting van de bevindingen.

### 8.2 Omgangshuishouding en rechtspositie leerlingen

Er is in de afgelopen eeuw een verschuiving opgetreden in de omgangshuishouding tussen personen: een verschuiving van een ‘bevelshuishouding’ naar een ‘onderhandelingshuishouding’. In het maatschappelijk verkeer is daardoor de bewegingsruimte van mensen toegenomen, maar onder de beperkende voorwaarde dat betrokkenen hun omgang regelen in onderling overleg en naar wederzijdse toestemming (De Swaan, 1979). Leerlingen krijgen thuis en op school te maken met verschillende meningen en botsende belangen. Het is de normaalste zaak van de wereld daar over te onderhandelen: een gesprek aan te gaan waarbinnen de verschillende partijen hun mening geven, waarna ze een compromis sluiten. De omgang tussen ouders en kinderen kent een rijkgeschakeerde communicatie waarbij men onderhandelt over regels en bij meningsverschillen zoekt naar oplossingen die voor alle betrokkenen acceptabel zijn. De onderhandelingscultuur in gezinnen is over het algemeen gericht op het bereiken van oplossingen/compromissen, waarmee de partijen kunnen instemmen, ook al zijn hun belangen niet altijd volledig gerealiseerd (Smit & Doesborgh, 2000).

De school vormt voor leerlingen de verbindingsschakel naar de toekomstige arbeidsparticipatie en maatschappelijke deelname. Het onderwijs bereidt leerlingen voor op hun toekomst: privé-leven en hun deelname in de maatschappij.

Leerlingen in het voortgezet onderwijs zijn geen burgers in de formeel politieke betekenis van het woord. Ze hebben pas op achttienjarige leeftijd stemrecht. Als burgerschap een maatschappelijk ideaal is, zijn leerlingen burgers-in-wording en zouden zij als zodanig bejegend dienen te worden. Dat wil zeggen dat ze de kans krijgen om zich geleidelijk te ontwikkelen tot betrokken, autonome, oordeelkundige en verantwoordelijke leden van de gemeenschap (Winter, 1995).

Scholen voor voortgezet onderwijs hebben in de regel een leerlingenstatuut opgesteld om de rechtspositie van leerlingen binnen de organisatie te verduidelijken: bijvoorbeeld hoe het recht op behoorlijk onderwijs er op school uitziet en welke verplichtingen leerlingen hebben om zich in te spannen om een goed onderwijsproces mogelijk te maken, wat de omgangshuishouding is op school met betrekking tot te laat komen en afwezigheid, de vrijheid van meningsuiting, vrijheid van uiterlijk, ongewenste intimiteiten en disciplinaire maatregelen.

Het opstellen van een leerlingenstatuut heeft als doel het voorkomen van problemen, een antwoord te geven op voorkomende vragen, een oplossing te bieden voor voorkomende problemen en het uitsluiten van willekeur. Het leerlingenstatuut wordt veelal op voorstel van de leerlingenraad in overleg met het managementteam opgesteld en vervolgens aan de leerlinggeleding van de medezeggenschapsraad ter beoordeling voorgelegd. Nadat de medezeggenschapsraad zich over het leerlingenstatuut heeft uitgesproken, wordt het door het bevoegd gezag vastgesteld.

### **8.3 Leerlingenraad, MR en motieven voor participatie**

#### *Leerlingenraad*

Op de zes bezochte scholen voor voortgezet onderwijs is een leerlingenraad ingesteld: een platform, uit en door de leerlingen gekozen, die de belangen van de leerlingen behartigt. Alle leerlingen kunnen zich veelal opgeven om in de leerlingenraad zitting te nemen. De wijze van verkiezing, de rechten en plichten zijn in het huishoudelijk reglement geregeld. Het aantal leerlingen dat zitting heeft in de leerlingenraad varieert tussen de 4 en 32 leerlingen.

De leerlingenraad beschikt veelal over een eigen vaste ruimte. Voor activiteiten van de leerlingenraad is door de locatieleiding een activiteitenbudget toegekend. Daarnaast kan de leerlingenraad, na overleg, gebruik maken van de faciliteiten van de school. Activiteiten van de leerlingenraad kunnen na overleg met de locatieleiding tijdens lesuren plaatsvinden.

#### *Motieven participatie in leerlingenraad*

De motieven van leerlingen om zich verkiesbaar te stellen voor de leerlingenraad zijn: 'ben er nadrukkelijk voor gevraagd', 'zitten leuke interessante medeleerlingen in de raad', 'ben geïnteresseerd in wat de leerlingenraad voorstelt en doet voor de belangen



van medeleerlingen'. Leerlingen die deel uitmaken van de leerlingenraad willen actief meedenken met de school en een bijdrage leveren aan en opkomen voor leerlingbelangen. Een klein aantal leerlingen wil in de MR meedenken over beleid van de school.

#### *Functioneren leerlingenraden*

De belangenbehartiging van leerlingen via de leerlingenraad komt op de bezochte scholen het best tot zijn recht als de leerlingenraad een visie heeft ontwikkeld op leerlingenparticipatie, op de hoogte is van wat er leeft onder de leerlingen, status heeft onder leerlingen, goede contacten heeft met de directie, achterban en begeleiding krijgen.

#### *Leerlingen in de MR*

Op vijf van de zes bezochte scholen in het voortgezet onderwijs participeren leerlingen in de MR. Op één school zijn leerlingen niet in de raad vertegenwoordigd, omdat er geen belangstelling voor is vanuit het personeel en de leerlingen. Per school zitten tussen de twee en vijf leerlingen in de MR. De participatiegraad is uiteraard (heel) laag in vergelijking met de leerlingenpopulatie, maar de leerlingenzetels zijn over het algemeen wel bezet.

Op geen enkele van de bezochte scholen heeft een leerling zitting in de GMR. Personeel en leerlingen hebben hier geen behoefte aan. Het personeel ziet geen toegevoegde waarde en voor de leerlingen is het een 'ver-van-mijn-bed-show'.

#### *Motieven participatie in MR*

De drijfveren van leerlingen om zitting te nemen in de MR zijn: kunnen meedenken, meepraten op 'hoger' niveau, leren inzien van nut en belang van medezeggenschap, voorbereiding op toekomstige studie (o.a. politicologie, bestuurswetenschappen), leuk om kennis te hebben van de organisatie van de eigen school, als een uitdaging zien om de koers van de eigen school mede te bepalen, serieuze bijdrage te kunnen leveren aan het schoolklimaat, de kans krijgen om 'echt' invloed uit te oefenen op beleid van de school.

De leerlinggeleding in de MR wordt op twee van de zes bezochte middelbare scholen begeleid door een personeelslid of de voorzitter van de MR. Doel van de begeleiding: leerlingen te leren participeren in MR, het rendement van de participatie te vergroten. Zie Figuur 8.1.

*Figuur 8.1 – Leerlingen in leerlingenraad, MR en motieven voor participatie*

Scholen	Omvang leerlingenraad	Aantal leerlingen in MR	Motieven voor participatie
<i>School voor vo 1 Gymnasium 1400 leerlingen Hoger milieu</i>	15 leerlingen	4 leerlingen (3, 4 en 5 gymnasium)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leerling zijn zich bewust van een goed toekomstig cv</li> <li>- leerlingen willen serieuze bijdrage leveren aan school-klimaat</li> </ul>
<i>School voor vo 2 Vmbo/ havo/vwo 1400 leerlingen Middelbaar en hoger milieu</i>	15 leerlingen	2 leerlingen (4 en 5 vwo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunnen meedenken, meepra-ten op ‘hoger’ ‘niveau</li> </ul>
<i>School voor vo 3 Vmbo-t/havo/ vwo 1650 leerlingen Middelbaar en hoger milieu</i>	20 leerlingen	3 leerlingen (4, 5 en 6 vwo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leren inzien van nut en belang van medezeggenschap</li> <li>- voorbereiding op toekomstige studie (politicologie, be-stuurswetenschappen)</li> </ul>
<i>School voor vo 4 Vmbo/ havo/ vwo 2000 leerlingen Middelbaar en hoger milieu</i>	10 leerlingen	5 leerlingen (4 havo/ 4 en 5 vwo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de kans benutten om ‘echt’ invloed uit te oefenen op be-leid van de school</li> </ul>
<i>School voor vo 5 Praktijkonderwijs/ vmbo/ vmbo-t/ havo/ vwo 2200 leerlingen Autochtoon lager milieu, middelbaar en hoger milieu</i>	32 leerlingen	4 leerlingen (3, 5 en 6 vwo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leuk om kennis te hebben van organisatie eigen school</li> <li>- als een uitdaging zien om koers eigen school mede te bepalen</li> </ul>
<i>School voor vo 6 Havo/ vwo 400 leerlingen Allochtoon lager milieu</i>	4-12 leerlingen	geen leerlingen in MR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geen interesse van leerlingen</li> <li>- leerlingen kennen nauwelijks bestaan van MR</li> </ul>

#### **8.4 Vacatievergoeding voor leerlingen in de MR**

De vacatievergoeding voor leerlingen in de MR is een onderdeel van de faciliteiten-regeling voor de MR. De afspraken die over de faciliteitenregeling tussen het school-bestuur en MR worden gemaakt, moeten worden vastgelegd in het medezeggen-schapsstatuut (WMS art 22 onder a). De faciliteitenregeling voor leerlingen behoeft de instemming van de leerlingen in de MR.

Op de bezochte scholen voor voortgezet onderwijs met voornamelijk leerlingen uit hogere milieus wordt geen vacatievergoeding gegeven. De leerlingen krijgen aan het eind van het schooljaar een cadeaubon als dank voor hun inzet. Op middelbare scholen met leerlingen uit verschillende milieus is veelal vacatievergoeding vastgelegd variërend tussen de € 12 tot € 50 per vergadering (incl. voorbereidingen en werkzaamheden). Op een school met voornamelijk allochtone leerlingen (lager milieu) nemen leerlingen geen deel aan de MR. Zie Figuur 8.2.

*Figuur 8.2 – Vergoeding voor leerlingenparticipatie in (G)MR*

<i>Scholen</i>	<b>Vergoeding</b>
<i>School voor vo 1</i> <i>Gymnasium</i> Hoger milieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leerlingen in MR ontvangen geen vacatievergoeding;</li> <li>- leerlingen in MR kunnen een vermindering van maximaal 40 klokuren studie krijgen. In praktijk is dit meestal niet aan de orde, omdat leerlingen in de MR door keuze van extra vakken toch al meer uren maken dan de minimale verplichting.</li> </ul>
<i>School voor vo 2</i> <i>Vmbo/ havo/ vwo</i> Middelbaar en hoger milieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leerlingen in MR ontvangen geen vacatiegeld;</li> <li>- leerlingen in de MR krijgen een cadeaubon, dit varieert per jaar, maar meestal ter waarde van €50 tot €100;</li> <li>- leerlingen krijgen geen vrijstelling van onderwijstijd;</li> <li>- leerlingen krijgen een certificaat bij het diploma waarop MR-werkzaamheden staan vermeld.</li> </ul>
<i>School voor vo 3</i> <i>Vmbo-t/havo/ vwo</i> Middelbaar en hoger milieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leerlingen krijgen een vergoeding van €25 per vergadering;</li> <li>- leerlingen krijgen geen vrijstelling van onderwijstijd;</li> </ul>
<i>School voor vo 4</i> <i>Vmbo/ havo/ vwo</i> Middelbaar en hoger milieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leerlingen krijgen een vergoeding van €25 per MR-vergadering;</li> <li>- MR-werk wordt gezien als onderwijstijd, dat betekent dat ieder uur dat leerlingen besteden aan werkzaamheden voor de MR een uur van de onderwijstijd af gaat.</li> </ul>
<i>School voor vo 5</i> <i>Praktijkonderwijs/ vmbo/</i> <i>vmbo-t/ havo/ vwo</i> Autochtoon lager milieu & Middelbaar en hoger milieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leerlingen in de MR ontvangen een vergoeding van €12 euro per vergadering (incl. voorbereidingen en werkzaamheden);</li> <li>- leerlingen krijgen geen vrijstelling van onderwijstijd;</li> <li>- leerlingen hebben allemaal 80 zelfstudie uren, leerlingen die in de MR zitten mogen hier 40 uur van af halen.</li> </ul>
<i>School voor vo 6</i> <i>Havo/ Vwo</i> Allochtoon lager milieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.v.t. (geen leerlinggeleding aanwezig).</li> </ul>

## 8.5 Bevorderende factoren voor leerlingenparticipatie in de MR

Wat zijn bevorderende factoren voor leerlingen op bezochte scholen om te participeren in de MR?

Bevorderende factoren voor leerlingen om zitting te nemen in de raad en een actief mee te denken over het beleid van de school: directie en personeel hebben een visie op leerlingenparticipatie, goed functionerende leerlingenraad (kweekvijver van talent, achterban leerlinggeleding MR), duidelijke informatieverstrekking aan leerlingen; over de rol van de MR, waardering voor MR-werk uitgedrukt in euro's, vermindering onderwijstijd en een aantekening op het diploma. Zie Figuur 8.3.

*Figuur 8.3 – Bevorderende factoren leerlingenparticipatie*

Scholen	visie directie en personeel	rol leerlingenraad	informatieverstrekking	vergoeding en vrijstelling
<i>School voor vo 1 Gymnasium Hoger milieu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inbreng leerlingen heeft een toegevoegde waarde</li> <li>- gelijkwaardigheid; leerlingen worden in de MR door personeel als gelijken behandeld: Personeelslid: 'Als ik lees ben ik meneer Jansen, tijdens de MR is het Herman'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leerlingenraad: 15 leerlingen;</li> <li>- nauwe band tussen leerlingenraad, PMR, OV en MR: uitwisseling van notulen en verslagen;</li> <li>- geen formele samenwerking, maar veel informeel contact.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- men komt elkaar regelmatig tegen in de wandelgangen;</li> <li>- leerlingen van dit niveau zijn snel geworven;</li> <li>- mond op mond reclame;</li> <li>- informele omgang belangrijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uitgaande van intrinsieke motivatie van leerlingen;</li> <li>- geen vergoeding.</li> </ul>
<i>School voor vo 2 Vmbo/ havo/vwo Middelbaar en hoger milieu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (het leren van) leerlingen staan centraal op school;</li> <li>- personeel: een sterke aandacht voor wensen van leerlingen;</li> <li>- wensen leerlingen serieus nemen in de MR;</li> <li>- rekening houden met meningen van leerlingen bij beleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 leerlingen in leerlingenraad;</li> <li>- nauwe band tussen leerlingenraad en MR;</li> <li>- leerlinggeleding MR stimuleert leerlingen uit de leerlingenraad om als achterban mee te denken met schoolbeleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leerlingenraad houdt wervingspraatje in klassen;</li> <li>- kandidaten leerlinggeleding MR krijgen bij verkiezingen uitgebreide aandacht in de klassen tijdens de les.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- certificaat als bewijs van leerervaring.</li> </ul>
<i>School voor vo 3 Vmbo-t/havo/ vwo Middelbaar en hoger milieu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- belang van participatie voor de vorming van leerlingen;</li> <li>- aandacht gericht op leerlingen met</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 leerlingen in Leerlingenraad: dient als kweekvijver voor MR;</li> <li>- sterke stimulans vanuit leerlingen-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- professionele aanpak;</li> <li>- veel aandacht voor verkiezingen;</li> <li>- MR zich richt op vwo'ers door mid-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- onkostenvergoeding.</li> </ul>

Scholen	visie directie en personeel	rol leerlingenraad	informatieverstrekking	vergoeding en vrijstelling
	hoogste opleiding deze groep, omdat zij de meest relevante inbreng hebben.	raad door middel van bespreking van relevante MR stukken.	del van posters; - belangen van MR zichtbaar gemaakt met als resultaat veel meer kandidaten dan plaatsen: dit schooljaar 11 nieuwe kandidaten.	
<i>School voor vo 4</i> <i>Vmbo/ havo/ vwo</i> Middelbaar en hoger milieu	- 'participeren is leren'; - leerlingen krijgen voorafgaande aan vergadering begeleiding; - voorzitter MR neemt met leerlingen agenda en stukken door.	- leerlingenraad van 10 leerlingen wordt gevormd door leerlinggeleding MR en leerlingen die niet in de MR zitten.	- door betere introductie van MR in de klas meer belangstelling bij leerlingen om zitting te nemen in MR.	- onkostenvergoeding en vrijstelling.
<i>School voor vo 5</i> <i>Praktijkonderwijs/ vmbo/ vmbo-t/ havo/ vwo</i> Autochtoon lager milieu & Middelbaar en hoger milieu	- alle leerlingen kunnen deel uitmaken van de MR; - vmbo'ers krijgen voorrang om verdringingseffecten tegen te gaan; - leerlinggeleding MR krijgt veel ruimte en wordt serieus genomen; - stimuleren van een community gevoel - leerlingen staan op gelijke voet met leerkrachten binnen MR.	- 32 leerlingen (maximale grootte); - vorig jaar 40 aanmeldingen door invoering van deelname van brugklassers bij vmbo-t/ havo/ vwo; - dit schooljaar start met experiment leerlingenraad vmbo beroepskader, bestaande uit 20 leerlingen.	- door invoering van aparte deelraden voor drie opleidingsniveaus verloopt informatieverstrekking efficiënter en locatiegericht, daarmee hoopt MR op meer aanmeldingen (ook van vmbo'ers).	- onkostenvergoeding.
<i>School voor vo 6</i> <i>Havo/ vwo</i> Allochtoon lager milieu	- leraren richten zich op de kerndoelen en willen leerlingen niet belasten met inspraak om uitstroom naar; lagere vormen van voortgezet onderwijs te voorkomen - leerlingen hebben geen toegevoegde waarde in de MR.	- klein groepje (4 tot 12 leerlingen) vormt leerlingenraad; - samenstelling leerlingenraad wisselt nogal door verwachtingen die niet uitkomen en gebrek aan ervaring en kennis.	leerlingen zijn doorgaans niet op de hoogte van bestaan MR; - leerlingen weten niet wat de MR voor hen kan betekenen.	- n.v.t. (geen leerlinggeleding aanwezig).

### *Invloed leerlingen op beleid van de school*

De vertegenwoordigers van leerlingen oefenen op de bezochte scholen via de medezeggenschapsraad (enige) invloed uit op hun leefomgeving op school, indien de directie en het personeel daar open voor staan. Leerlingen worden op een aantal scholen in de MR begeleid door de voorzitter van de MR of een ander personeelslid, omdat ze geen ervaring hebben met de materie en de vergadermores van de MR. Deze personen nemen met de leerlingen voorafgaande aan de vergaderingen de ingekomen stukken en de agenda door, zodat leerlingen beter voorbereid kunnen meepraten tijdens de vergaderingen. Het resultaat van deze begeleiding is dat de leerlingen hun standpunten beter kunnen onderbouwen, meer met elkaar op één lijn zitten, meer hun achterban (inclusief leerlingenraad) raadplegen, waardoor ze zich sterker kunnen presenteren in de raad. De mate waarin leerlingen invloed kunnen uitoefenen hangt voor een groot deel af van hun motivatie en vastberadenheid om daadwerkelijk iets gedaan te krijgen.

## **8.6 Samenvattend**

Op de zes bezochte scholen voor voortgezet onderwijs is een leerlingenraad ingesteld: een platform, uit en door de leerlingen gekozen, die de belangen van de leerlingen behartigt. Alle leerlingen kunnen zich veelal opgeven om in de leerlingenraad zitting te nemen. De wijze van verkiezing, de rechten en plichten zijn in het huishoudelijk reglement geregeld. Het aantal leerlingen dat zitting heeft in de leerlingenraad varieert tussen de vier en 32 leerlingen.

Op vijf van de zes bezochte scholen participeren leerlingen in de MR. Per school zitten tussen de twee en vijf leerlingen in de MR. De drijfveren van leerlingen om zitting te nemen in de MR zijn: kunnen meedenken en meepraten over het beleid van de instelling, het belang van medezeggenschap leren inzien, voorbereiden op een toekomstige studie, een bijdrage willen leveren aan het verbeteren van het schoolklimaat en invloed uitoefenen op beleid van de school.

Bevorderende factoren voor leerlingen op bezochte scholen om te participeren in de MR: directie en personeel hebben een visie op leerlingenparticipatie en er is een goed functionerende leerlingenraad. Eventueel is er een aparte leerlingenraad voor vmbo-leerlingen ingesteld en krijgen vmbo-leerlingen krijgen meer kansen om zitting te nemen in de MR. Leerlingen worden begeleid door een personeelslid. Bij directie/personeel, ouders en leerlingen is de bereidheid aanwezig om gezamenlijk vorm te geven aan de medezeggenschap. Deze scholen bieden leerlingen kansen om ervaring op te doen met actief burgerschap: het (leren) deelnemen aan en verantwoordelijkheid dragen voor de publieke zaak.

## Bijlagen





## Bijlage 1 – Vergelijking gevraagde informatie metingen september 2008 en september 2007

Schema 3.4 – Vergelijking gevraagde informatie schoolbesturen/schoolleiders en (G)MR-leden, metingen september 2008 en september 2007

	Meting september 2008		Meting september 2007	
	Bestuur/management	(G)MR-leden	Bestuur/management	(G)MR-leden
<i>1. Voorstellen:</i>				
- schoolbesturen (uiterlijk 1 mei 2007) een voorstel voor een statuut en reglement(en) aan de (G) MR voorgelegd	X	X	X	X
- redenen waarom er geen statuut en reglementen zijn voorgelegd aan de (G)MR	X	X	X	X
- inschatting wanneer het bestuur met voorstellen voor statuut en reglement(en) komt	X	X		
<i>2. Instemming:</i>				
- instemming (G)MR met voorgestelde medezeggenschapsstatuut en reglement(en) (vóór 1 september 2007)			X	X
- redenen waarom (G)MR niet heeft ingestemd met statuut en reglementen			X	X
- inschatting wanneer het bestuur met voorstellen voor statuut en reglement(en) komt			X	X
<i>3. Betrokkenheid en overleg:</i>				
- betrokkenen bij beoordeling van statuut en reglementen				X
<i>4. Implementatie WMS:</i>				
- beoordeling van de veranderingen door invoering WMS: voeren van afzonderlijk overleg van de geledingen met bestuur/management, versterking eigenstandigheid medezeggenschap, meer flexibiliteit, versterking informatieverstrekking MR, initiatiefrecht en maatwerk	X	X	X	X
- communicatiestromen	X	X		
- ervaren knelpunten bij de implementatie van de WMS	X	X	X	X
<i>5. Functioneren medezeggenschap binnen de organisatie:</i>				
- motivatie	X	X		
- positie binnen de organisatie	X	X		
- faciliteiten/scholing (G)MR	X	X		
<i>6. Deelname van leerlingen:</i>				
- participatie van leerlingen in de MR: vmbo, havo, vwo en voortgezet speciaal onderwijs	X	X		
- motivatie en voorwaarden om te participeren	X	X		
- faciliteiten/scholing leerlinggeleding (G)MR	X	X		

## **Bijlage 2 – Expertraadpleging**

*Schema 3.5 - Geraadpleegde experts*

Mr. Antoinette Cluitmans-Souren	Bureau geschillen-, bezwaren- en klachtencommissies katholiek onderwijs
Drs. Henk Jansen	Algemeen Pedagogisch Studiecentrum
Paul Kamps	Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam
Mr. Hilde Mertens	Stichting Geschillencommissies Onderwijs
Mr. ing. Martin van Rooijen	Nederlandse Katholieke Vereniging van Ouders
Mr. Christon van Vught	Christon van Vught Advies

### Bijlage 3 – Analyse medezeggenschapsstatuten en medezeggenschapsreglementen

*Schema 7.3 - Medezeggenschapsstatuten*

School	Begin- sel	Thema- raden	Infor- matie- voor- ziening be- voegd gezag raad en gele- dingen	Wijze waarop be- voegd info ver- schaft	Wijze waarop raad info ver- strekt en ont- vangt	Com- munica- tie binnen de school	Facili- teiten	Deelne- mers- en leer- lingraden /ouder- raden	Werk- overleg
Basisschool 1	-	X	X	X	X	X	X	-	-
Basisschool 2*									
Basisschool 3	-	X	X	X	X	X	X	-	-
Basisschool 4	X	X	X	X	X	-	X	-	-
Basisschool 5**									
Basisschool 6	X	X	X	X	X	X	X	-	-
School voor vo 7	-	-	X	X	X	X	X	-	-
School voor vo 8	X	X	X	X	X	X	X	-	-
School voor vo 9	X	X	X	X	X	-	X	-	-
School voor vo 10	X	X	X	X	X	-	X	-	-
School voor vo 11	X	X	X	X	X	X	X	-	-
School voor vo 12	-	-	X	-	X	-	X	X	X

\* GMR heeft samen met bevoegd gezag een nieuw statuut opgesteld, maar de MR maakt er geen gebruik van, omdat men op de oude voet is verder gegaan.

\*\* Bevoegd gezag heeft nog geen medezeggenschapsstatuut voorgelegd.

x =Aanwezig

- = Niet aanwezig

*Schema 7.4 - Medezeggenschapsreglementen*

School	Instem- ming MR	Instem- ming personeel MR	Instem- ming ouders/ leer- lingen MR	Jaarver- slag toezen- den aan ouders/ perso- neel/ leer- lingen	Exacte aandui- ding termijn reactie MR op voorstel	Indienen agenda- punten monde- ling	Uitslui- ting leden MR moge- lijk	Raad- plegen perso- neel, ouders (en leer- lingen)	Advies- groep (bv over begro- ting)
Basisschool 1	x	x	x	x	x	-	x	x	x
Basisschool 2*									
Basisschool 3	x	x	x	x	x	-	x	-	-
Basisschool 4*	x	x	x	-	x	-	x	-	-
Basisschool 5**									
Basisschool 6	x	x	x	x	x	-	x	x	-
School voor vo 7	x	x	x	x	x	-	x	x	-
School voor vo 8	x	x	x	x	-	-	-	-	-
School voor vo 9	x	-	-	-	x	-	x	-	x
School voor vo 10	x	x	x	-	x	-	x	-	-
School voor vo 11	x	x	x	x	x	x	x	-	-
School voor vo 12	x	x	x	x	-	-	x	x	-

\* GMR heeft samen met bevoegd gezag een nieuw reglementen opgesteld, maar de MR maakt er geen gebruik van, omdat men op de oude voet is verder gegaan.

\*\* Bevoegd gezag heeft nog geen medezeggenschapsreglement voorgelegd.

x =Aanwezig

- =Niet aanwezig

## Bijlage 4 – Analyse functioneren inspraakorganen

Figuur 7.5 – Analyse functioneren medezeggenschap

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>Basisschool 1</b>  <i>Verskillende onderwijsconcepten (Jenaplan, Dalton)</i>  <i>Missie school: 'Een kind spreekt honderd talen', dat wil zeggen, heeft oneindig veel mogelijkheden'</i>  <i>Visie MR: 'Planmatigheid en structuur levert optimaal resultaat'</i>  <i>Aantal leerlingen: 224</i>  <i>MR: 4 leerkrachten 4 ouders</i>  <i>GMR: 1 leerkracht, 1 ouder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voorzitter MR is een ouder en voorzitter GMR is een leerkracht;</li> <li>- ouders en personeelsleden kunnen altijd agendapunten inbrengen via hun vertegenwoordigers;</li> <li>- MR houdt precies bij wat de wettelijk advies- en instemming-bevoegdheden zijn bij de onderwerpen die aan de orde komen;</li> <li>- GMR en bestuur vergadert 2 keer per jaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voorafgaande aan WMS werd alles in MR veel informeler behandeld, wet heeft er in positieve zin voor gezorgd dat zaken nu zakelijker, resultaatgerichter, formeler aangepakt worden;</li> <li>- alles wat MR zonder directrice bespreekt wordt terug gekoppeld aan directrice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personeelsgeleding informeert achterban nauwkeurig over de ontwikkelingen in de raad;</li> <li>- MR leeft een beetje onder het personeel; niet altijd reactie van collega's;</li> <li>- geen bericht van de achterban is goed bericht voor MR;</li> <li>- ouders zitten 3 tot 4 jaar in MR; altijd vervanging beschikbaar als ouder stopt met MR;</li> <li>- MR leeft niet onder ouders;</li> <li>- school heeft verhuisplannen, MR verwacht dan wel interesse bij ouders;</li> <li>- notulen worden op prikborden opgehangen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MR rond invoering van WMS meegedaan aan 'Quickscan MR'; d.m.v. meerkeuzevragen over functioneren van MR, kreeg MR een beeld van zijn eigen functioneren; zinvol; zijn vervolgens zaken anders gaan aanpakken; (zoals meer de tijd nemen voor reflectie);</li> <li>- ouders in MR zijn hoger opgeleid, maar hebben weinig bestuurlijke ervaring;</li> <li>- behoefte aan scholing m.b.t. de rol van de MR bij fusie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MR na de wetswijziging (en het volgen van scholingscursus) bewust geworden dat men een belangrijkere rol kan spelen op school;</li> <li>- MR is zich minder afhankelijk van de directie gaan opstellen;</li> <li>- directrice vindt dat MR soms te veel op het formele gaat zitten; voor haar gaat het niet om advies of instemming van de MR, maar dat raad en de directie samen voor een sterke school staan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MR stelt zich formeler op, houdt zich aan procedures, directrice vindt juist dat het wel weer wat informeler mag, omdat het tempo er op bepaalde momenten uit is;</li> <li>- succes MR: TSO discussie; directie vond dat leerkrachten verantwoordelijk waren voor TSO. MR wilde een extern bedrijf inschakelen; uiteindelijk is gekozen voor uitbesteding van TSO.</li> </ul>

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>Basisschool 2</b>	- MR leeft in onmin met de GMR;	- samenwerking tussen geledingen onderling en tussen geledingen en directeur verloopt soepel en in harmonie;	- 95% van ouders zijn hoogopgeleide tweeverdieners; grote bereidheid bij ouders om zitting te nemen in MR, altijd verkiezingen nodig;	- MR kent werkgroepen: financiën, personeelsbeleid en leerlingenzorg;	- rondom wetswijziging ouders geïnformeerd met nieuwsbrief;	- de MR hanteert nog geen nieuw statuut of reglement;
<i>Type onderwijs: klassikaal onderwijs</i>	- GMR besloot dat elke school 3 ouders en 3 leerkrachten in MR moest hebben;	- plannen ontstaan door overleg tussen geledingen en directeur, directeur komt nooit met vaststaand voorstel wat de rest moet opvolgen;	- in MR zitten ouders met beleidsfuncties; ouders in MR hebben een positief effect op draagvlak voor beleid; ouders geloven wel dat MR zijn taken goed uitvoert;	- af en toe pakt voorzitter de wet er even bij; bijvoorbeeld in contacten met de GMR;	- wekelijks verschijnt een nieuwsbrief voor ouders, waarin MR een stukje schrijft wat voor ouders van belang is;	- MR kent geen knelpunten binnen de MR en in samenwerking met directeur;
<i>Missie school 'Uitdagen tot ontwikkelen'</i>	- de school had 5 ouders en 5 leerkrachten in de raad en hebben dit zo gehouden, omdat het prima werkte;	- directeur, directeur komt nooit met vaststaand voorstel wat de rest moet opvolgen;	- ouders in MR hebben een positief effect op draagvlak voor beleid; ouders geloven wel dat MR zijn taken goed uitvoert;	- alleen externen ingeschakeld voor de nieuwbouw, omdat MR weinig kennis heeft: een bouwcommissie in het leven geroepen en hulp gevraagd van een bouwbedrijf;	- directeur laat regelmatig blijken dat ze blij hoe MR functioneert;	- succes: GMR heeft TSO uitbesteed, maar dit werkte niet; MR heeft ervoor gezorgd dat TSO weer door school zelf geregeld kon worden, tot enorme tevredenheid van de ouders;
<i>Visie MR 'Duidelijkheid en gezelligheid gaan bij ons samen'</i>	- MR vergadert 7 keer per jaar. voorafgaande komt agenda-commissie bij elkaar, deze bestaat uit voorzitter, secretaris MR en directeur;	- directie: 'Soms merk je dat ouders het MR-werk op vrijwillige basis doen en leerkrachten dit 'moeten' om uren op te vullen; ouders zijn altijd enorm enthousiast denken veel actiever mee dan de leerkrachten.'	- ook grote belangstelling bij ouders om zitting te nemen in de ouderraad.	- gestopt met samenvattingen van notulen te maken voor ouders, die werden toch niet gelezen;	- succes: deskundigheid wordt ingeschakeld wanneer de MR bepaalde kennis mist.	
<i>Aantal leerlingen: 474</i>				- geen scholingsdagen gevolgd, maar MR mist dit ook niet;	- taak van voorzitter is om te voorkomen dat ouders of leerkrachten niet te individueel gaan worden over situaties met betrekking tot eigen kinderen of hun eigen klas.	
<i>MR: 5 leerkrachten 5 schoolleider</i>				- voorzitter alleen naar bijeenkomst over WMS geweest.		
<i>GMR: 1 ouder (voormalig voorzitter MR)</i>	- bijeenkomsten zijn strak gepland, zijn altijd informeel en in gezellige sfeer.					

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>Basisschool 3</b>	- vóór vergadering nemen voorzitter en schoolleider ingebrachte agendapunten door;	- schoolleider maakt deel uit van MR, omdat men op deze school geen geheimen voor elkaar heeft; dit kan natuurlijk formeel niet, zo staat het ook niet op papier, maar zo ziet de MR dit wel;	- ouders zijn erg mondig en bereid de handen uit de mouwen te steken op school; - groot mededelingenbord waarop ouders 's morgens altijd de belangrijkste dingen kunnen lezen; notulenbriefje MR valt niet op;	- MR is behoorlijk vaardig in het oplossen van allerlei vraagstukken; - op gebied van financiën een expert ingeschakeld; - MR houdt tot op de cent nauwkeurig in de gaten wat bijvoorbeeld met ouderbijdrage gebeurt;	- directie ziet MR als orgaan welke beleid- en besluitvorming mede voorbeleid; - MR heeft rol gespeeld bij aanstelling huidige directeur: deze werkt minder uren, waardoor extra leerkracht aangetrokken kon worden.	- succes: met de nieuwe directeur moest een begroting worden opgesteld, door kennis van zaken en wederzijds vertrouwen waren directeur en MR het snel met elkaar eens; - voorzitter MR: 'Ouders gaan er gemakkelijk van uit dat MR zomaar overal invloed op kan hebben, terwijl ze vergeten dat we alleen maar een advies- en instemmingsorgaan zijn'.
<i>Type onderwijs: Vrije school</i>	- voorzitter maakt agenda;	- ouders uiten regelmatig hun zorgen ten aanzien van bijvoorbeeld onderwijskundige zaken, maar leerkrachten stellen ouders dan vaak gerust door te zeggen dat dit in MR al besproken wordt.	- motivatie ouder in MR: hebben een andere kijk op bepaalde zaken, dus toegevoegde waarde, wat voor de MR weer nieuwe impulsen geeft;	- MR' -leden zijn naar een WMS conferentie geweest, workshops gevolgd; - scholing gevolgd over begrotingen lezen, wat erg veel nut heeft gehad.		
<i>Aantal leerlingen: 90</i>	- MR vergadert 6 keer per jaar;					
<i>Missie school: Streven naar ontplooiing van de totale mens'.</i>	- GMR vergadert 6 keer per jaar;					
<i>Visie MR: 'De MR maakt deel uit van het geheel van de school'</i>	- in GMR zit de voorzitter van de MR (de ouder) en een leerkracht;					
<i>MR: 1 leerkrachten 1 schoolleider 2 ouders</i>	- MR kiest middels roulatiesysteem leden voor GMR, bij voorkeur voorzitter MR en leerkracht die niet in MR zit, om taken te verdelen.					
<i>GMR: 1 leerkracht 1 ouder (voorzitter MR)</i>						

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>Basisschool 4</b> <i>Type onderwijs: klassikaal</i> <i>Aantal leerlingen: 235</i> <i>Missie school: 'De wereld is ons 'in bruikleen' gegeven'</i> <i>Visie MR: 'Wij zijn de waakhond van onze school'</i> <i>MR: 3 leerkrachten 3 schoolleider</i>  <i>GMR: 1 leerkracht 1 ouder (voorzitter GMR)</i>	- afspraak: ouders in OR mogen niet deelnemen aan MR, omdat dit twee onafhankelijke organen zijn die elkaar niet mogen overlappen; - 3 keer per jaar vergadering tussen OR en MR om over de gang van zaken te praten; - tussendoor komen ook wel veel zaken vanuit OR in MR (vice versa), omdat men elkaar vaak tegenkomt.	- Voorzitter MR; 'MR ziet zichzelf als een orgaan dat in de gaten houdt dat alles op een correcte manier verloopt'; - directie vraagt altijd goedkeuring aan MR over nieuw beleid, waardoor MR.	- leerkrachten benaderen ouders die volgens hen geschikt zijn voor MR, zelf melden ouders zich niet aan; - bij meer aanmeldingen dan plaatsen voor de raad wordt geloot; - om doorstroom van MR-leden te bevorderen mag een lid maximaal 3 jaar zitting hebben in de raad; - ouders in MR zijn over het algemeen hoger opgeleid, mondig en niet te beroerd om allerlei dingen uit te zoeken.	- MR heeft een aantal commissies ingesteld; zorgcommissie, TSO-commissie, pestprotocolcommissie, sollicitatiecommissie en Arbo-commissie; - MR heeft eenmalige scholing gevolgd; 3 avonden welke nuttig waren voor beginnende MR-leden, voor de overige leden was het een zinvolle herhaling; - de WMS heeft men nog niet goed in de vingers.	- notulen van vergaderingen worden in de gang opgehangen voor ouders; - in nieuwsbrief staat waar MR zich zoal mee bezig houdt; - om ouders zoveel mogelijk te betrekken bij MR wordt aan begin schooljaar actieplan op papier gezet, welke ook naar ouders wordt verstuurd.	- de MR heeft veel tijd gestoken in verbetering van communicatie tussen ouders en school; 80 willekeurige ouders namen deel aan enquête over school waarbij stellingen werden voorgelegd, waaruit bleek dat ouders de communicatiestromen als onvoldoende beoordeelden; - MR zit nu veel meer achter informatie van de directeur aan en zorgt er ook voor dat de directeur zaken tijdig meldt bij ouders; - ook ouderraad heeft daar een belangrijke bijdrage geleverd; - samenwerking tussen ouderraad en MR verloopt positief en er is een duidelijke taakverdeling.



School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>Basisschool 5</b>	- MR heeft nog geen statuut en reglement WMS; reden: stichtingsbestuur en algemene directie moet nog omgezet worden in Raad van Toezicht en College van Bestuur;	- sinds kort nieuwe directeur; team en directeur moesten enorm aan elkaar wennen, zo ook MR en directeur;	- ouders die bereid zijn deel te nemen aan MR zijn betrokken hoog opgeleide ouders welke feeling hebben met beleid;	- bestaande oude reglementen worden nog gehanteerd, nieuwe zijn in ontwikkeling;	- ouders kijken vaak anders dan het personeel tegen zaken aan;	- ouders weten nadrukkelijk hun stempel te drukken op het beleid van de school.
<i>Type onderwijs: klassikaal</i>						
<i>Missie school: 'Op professionele werken met kinderen. Creativiteit en veelzijdigheid zijn daarbij uitgangspunten'</i>	- alles gaat dus nog op oude manier;	- ouders hadden tot voor kort (te) veel te vertellen op school';	- aan begin schooljaar informatieavond met powerpoint presentatie van de MR;	- MR- leden hebben geen scholing gevolgd, binnenkort gaat men een basis-cursus volgen (vindt de directeur wel nodig).	- directeur gaat doorgaans eerst met oudergeleding apart in overleg, waarna directeur een kort verslag terugkoppelt naar de personeelsgeleding.	
<i>Visie MR: 'MR- zaken formeel regelen, ondanks de kleinschaligheid'</i>	- de te nemen beslissingen worden in drie kwartier besproken, waarna tijd is voor verdere onderwerpen en discussies waar alle geledingen over mee kunnen praten.	- directeur wil af van de discussies met ouders waar ze niets mee te maken hebben.	- 4 keer per jaar schoolkrant waarin oudergeleding een kort stuk schrijft over bezigheden en belangrijkste onderwerpen van MR;			
<i>Aantal leerlingen: 110</i>			- website in ontwikkeling waar MR eigen plek krijgt;			
<i>MR: 2 leerkrachten 2 schoolleider</i>			- leerkrachten worden in teamvergaderingen op de hoogte gebracht van MR-zaken door personeelsgeleding;			
<i>GMR: 1 leerkracht 1 ouder (voorzitter MR).</i>			- werving van ouders voor MR gebeurt onderling.			

School	Structuur	Cultuur	Attitude	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>Basisschool 6</b>  <i>Type onderwijs: coöperatief leren</i>  <i>Missie school: Bieden van een optimaal mogelijk onderwijsarrangement</i>  <i>Visie MR: Stimulerende bijdrage leveren aan beleid</i>  <i>Aantal leerlingen: 120 - MR: 5 leerkrachten 3 ouders (ouders van vestiging X-straat niet vertegenwoordigd)</i>  <i>GMR: 1 leerkracht</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ouderconsulent onderhoudt de contacten met de ouders;</li> <li>- er is geen ouderraad, omdat er geen ouders gevonden konden worden die bereid waren een bijdrage te leveren;</li> <li>- ouders zijn niet vertegenwoordigd in de MR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ouders verrichten alleen maar hand- en span-diensten voor de school.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de school was tot voor kort te veel een 'mededelingen-school': men verstreekte informatie aan ouders, zonder te vragen wat ze er zelf van vonden.</li> <li>- schoolteam is zich er van bewust geworden dat open staan voor feedback, andere culturen en kunnen omgaan met verschillen tussen ouders hoort bij professioneel gedrag en verantwoordelijkheid nemen in je werk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schoolteam wil meer interactie met ouders, maar het lukt niet om ouders bij de school te betrekken;</li> <li>- schoolteam heeft veel energie gestoken in het versterken van de oudercontacten, maar men is daar niet in geslaagd dit te realiseren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de directie is samen met de ouderconsulent op zoek gegaan naar een aanpak om ouders te motiveren om niet alleen maar hand- en spandiensten te laten verrichten, maar hen ook te laten meebeslissen over het beleid van de school;</li> <li>- onlangs is de hulp ingeroepen van een welzijnsorganisatie om het tij te keren en de communicatie met de ouders te verbeteren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nederlandse taallessen voor allochtone ouders worden verzorgd door een extern bureau;</li> <li>- directeur: 'De school zorgt in halfjaarlijkse evaluaties voor een kritische kijk op eigen functioneren. Deze evaluaties beslaan alle activiteiten die op school plaatsvinden. Steeds vragen we ons af: Doen we nog de juiste dingen op de juiste manier en waarin kunnen we ons verbeteren en wat hebben we daar voor nodig'.</li> </ul>

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>School voor voortgezet onderwijs 7</b>	- oudervereniging (OV) speelt en belangrijke rol op school;	- personeelsgeleding MR (PMR) vergadert apart van de MR;	- communicatie tussen ouders, leerlingen en school gaat via MR, leerlingenraad, PMR en OV;	- meerwaarde MR: geledingen tonen vanuit verschillende invalshoeken een andere kijk op zaken; confrontaties van verschillende visies leiden vaak tot betere besluiten.	- in een ontspannen sfeer wordt overleg gevoerd; - voorzitter MR: 'Ervaring met oude reglement: het is en blijft opgesteld door ambtenaren, dus als je je altijd letterlijk aan de wet blijft houden, dan loopt het altijd anders dan je daadwerkelijk gewild zou hebben. Soms moet je de wet kunnen loslaten en luisteren naar wat de MR nou eigenlijk echt wil'.	- invoering WMS heeft langer geduurd, omdat de MR een beter en kwalitatief goed voorstel wilde van het bevoegd gezag; - MR waakt er voor dat taken MR en GMR niet in elkaar gaan overlopen, maar strikt gescheiden blijven.
<i>Missie school: 'Het gaat om kennis, ontplooiing, vriendschap'</i>	- OV bespreekt met directie bijvoorbeeld lesuitval, evaluatie van excursies, basisvorming, Tweede Fase en Studiehuis;	- in PMR komen zaken als begroting uitvoeriger aan bod dan in MR; - directeur heeft zelden gevoel dat MR deelbelangen nastreeft, verbor-gen agenda's heeft of 'politieke spelletjes' speelt;	- weinig belangstelling van ouders om zitting te nemen in MR; geen desinteresse, maar tijdgebrek; - veel belangstelling bij leerlingen voor MR: altijd meer kandidaten dan plaatsen; - leerlingen willen graag op 'hoger niveau' meepraten en een serieuze bijdrage leveren aan hun eigen schoolklimaat;			
<i>Visie MR: 'Het 'onder-ons' gevoel is erg belangrijk'</i>	- vertegenwoordiging vanuit OV in MR; - indien nodig geeft OV advies aan MR vanuit ouderperspectief;	- directie en MR, hebben een sterk gevoel van 'onder ons' te werken in het belang van de school.	- leerling zijn zich er vaak van bewust dat dit goed is voor hun cv.			
<i>Aantal leerlingen: 1400</i>						
<i>Type onderwijs: Gymnasium</i>	- zaken die wettelijk bij één geleding liggen, worden alleen door die geleding besloten.					
<i>MR : 7 docenten, 3 ouders, 4 leerlingen</i>						
<i>GMR: 2 docenten, 1 ouder, 1 leerling</i>						

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>School voor voortgezet onderwijs 8</b>	- evenwichtige verdeling van leden over de locaties;	- informatieverstrekking: voor docenten via agenda's en notulen in docentenkamer, voor ouders via website en de leerlinggeleding doet verslag in leerlingenvoorsprong;	- vergaderfrequentie MR: 9 keer, personeelsgeleding van de MR: 6 keer, maar dit is op willekeurige tijdstippen;	- MR- leden ervaren hun taak als belangrijk;	- zowel personeelsleden als ouders treden na invoering eigenstandiger op, dit geldt in mindere mate voor leerlingen.	- wetswijziging heeft geen invloed op functioneren MR, wel structurele verbetering: meer vrijheden;
<i>Missie school: 'Samen kennis delen'</i>	- standaardonderwerpen in MR: schoolplan, begroting en commissiegroepen;	- vanuit leerlingenvoorsprong wordt voorlichting gegeven, waardoor leerling kan besluiten om in MR te gaan;	- afhankelijk van onderwerp delegatie van het directieteam aanwezig. Zo gaven leden van directieteam toelichting bij de door hun ingebrachte stukken en voorzagen ze de MR op allerlei fronten van gewenste informatie m.b.t. WMS;	- MR maakt geen gebruik van deskundigen;	- in toekomst gaat MR experts inschakelen, voor bijvoorbeeld financieel advies.	
<i>Visie MR: 'Samen actief'</i>	- daarnaast thema's: communicatiestromen, omgang van school met omgeving, manier van lesgeven, nieuwe methoden of verschillende culturen binnen de school.	- alleen leerlingen uit bovenbouw havo/ vwo, hebben zitting in MR; voordeel: veel meer kennis van zaken dan 'onderbouwers' en vmbo'ers, nadeel: je hoort minder vaak de echte stem van deze groepen.	- MR maakt geen gebruik van deskundigen;	- het personeel voert het meest het woord in de raad, omdat zij dagelijks de gang van zaken op school mee maken;		
<i>Aantal leerlingen: 1400</i>						
<i>Type onderwijs: vmbo onderbouw, havo/ vwo</i>						
<i>MR: 8 docenten, 4 ouders 2 leerlingen (4 en 5 Vwo)</i>						
<i>GMR: 1 leerkracht 1 leerling (5 Vwo)</i>						

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>School voor voortgezet onderwijs 9</b>	- afgelopen 2 jaar veel bezig ge- houden met fusie, wat nog steeds tot discussies leidt;	- de communicatie binnen de MR verloopt uitstekend;	- alleen hoog opgeleide ouders zijn bereid om zitting te nemen in de raad, vaak heeft men bestuurlijke ervaring;	- alle geledingen hebben een scholingscursus gevolgd na invoering van de WMS;	- duidelijke afbakening tussen taken van directie en MR is nodig om MR ook als groep structureel goed te laten functioneren.	- door invoering WMS beschikt men over meer middelen op gebied van scholing, inschakelen van experts, informatie inwinnen, vrijstelling van reguliere taken, tijd voor scholing van personeel en vrijwilligersvergoeding voor ouders en leerlingen;
<i>Missie school: 'Effectief onderwijs in affectieve omgeving.'</i>	- wanneer personeels-, danwel ouder- en leerlingenzaken aan de orde komen, wordt dit teruggekoppeld in de PMR, ouder- en leerlingenraad.	- MR werkt snel en adequaat;	- voor MR draagt ouderraad ouders voor;	- MR wordt bijge- staan en geïnfor- meerd door actieve leerlingen-, ouder- en personeelsraad ;		- knelpunt: timing van financiële begroting, vrijwel altijd te laat, waar- door zaken blijven liggen; goedkeu- ring naar bestuur moet dan al ver- stuurd zijn, terwijl financiële begroting nog niet binnen is;
<i>Visie MR 'Met open relatie is helft van het werk gedaan!'</i>		- MR werkt in harmonie met directie, waardoor overeenstemming bestaat tot het nemen van beslui- ten;	- ouders willen bijdra- gen leveren aan goed onderwijs en op deze manier hun stem laten horen;	- MR wordt bijge- staan en geïnfor- meerd door actieve leerlingen-, ouder- en personeelsraad ;		- MR maakt zich sterk voor juiste en snelle informatiestromen.
<i>Aantal leerlin- gen: 1650</i>		- bij stemming heeft de geleding die het meeste met een bepaald onderwerp te maken heeft een 'zwaardere' stem.	- motivatie leerlingen: interesse in beleid, inzichten van nut mede- zeggenschap;	- voor MR draagt ouderraad ouders voor;		
<i>Onderwijstypen: onderwijs: vmbo-t, havo, atheneum, gymnasium</i>			- leerlingen van de onderbouw en vmbo weten veelal niet dat er een MR bestaat en welke rol dit orgaan heeft;	- MR wordt bijge- staan en geïnfor- meerd door actieve leerlingen-, ouder- en personeelsraad ;		
<i>MR: 6 perso- neelsleden 3 ouders 3 leerlingen (Vwo)</i>			- alleen leerlingen havo/ vwo zijn bereid om in leerlingenraad zitting te nemen;	- MR heeft ervaring dat als je er constant bovenop zit, je invloed kunt uitoe- fenen op beleidsbe- slissingen.		
<i>GMR: 1 leer- kracht, 1 ouder</i>			- vorig jaar vanuit leerlingenraad hebben 11 leerlingen zich kandidaat gesteld voor de MR.			

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>School voor voortgezet onderwijs 10</b>	- geledingen van de MR komen nauwelijks bij elkaar buiten MR;	- directie bepaalt agenda van overleg met MR;	- voldoende belangstelling bij ouders en leerlingen om zitting te nemen in de MR;	- MR ervaart dat men te weinig afweet van wet- en regelgeving en te weinig overleg- en onderhandelingsvaardigheden heeft;	- voorzitter bespreekt met leerlinggeleding voorafgaande aan de MR-vergaderingen onderwerpen en agendapunten door;	- MR presenteert zich sterk op ouderavonden;
<i>Missie school: 'Er is voor alles een bijzondere plaats voor de mens.'</i>	- binnen MR vijf commissies: Arbo, Onderwijs, Zorg, Financiën en WMS;	- twee locaties van de school hebben samen één MR;	- MR wordt gepromoot via ouder- en informatieavonden;	- MR wordt gepromoot via ouder- en informatieavonden;	- MR presenteert zich nu beter door agendapunten op de tafels te verspreiden in docentenkamers.	- De ingestelde commissies komen met goed onderbouwde voorstellen die doorgaans door de directie worden overgenomen.
<i>Visie MR 'MR heeft zijn eigen inbreng bij het beleid'</i>	- gevormd door docenten en ouders;	- iedere locatie heeft eigen leerlingenraad en ouderraad, omdat hier zaken worden besproken die specifiek gebonden zijn aan de locatie;	- docenten krijgen notulen via mail toegestuurd.	- sinds het volgen van een scholingscursus heeft men meer greep op de materie;	- men tracht leerlingen te motiveren voor de MR via de leerlingenraad.	
<i>Aantal leerlingen: 2000</i>	- geen leerlingen in commissies, zou een te zware belasting voor hen zijn.	- huidige voorzitter is nog niet zo lang in functie, maar stopt binnenkort, omdat zijn zwager nieuwe rector wordt en hij problemen wil vermijden.				
<i>Type onderwijs: vmbo/havo/vwo</i>						
<i>MR: 7 docenten, 3 OOP'ers, 5 ouders, 5 leerlingen (Havo/Vwo)</i>						
<i>- GMR: 2 docenten, 1 ouder</i>						

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>School voor voortgezet onderwijs11</b>  <i>Missie school: 'Samenwerking is essentieel in ons onderwijs'</i>  <i>Visie MR: 'Kleinschaligheid maakt persoonlijk'</i>  <i>Aantal leerlingen: 2200</i>  <i>Type onderwijs: praktijkonderwijs vmbo/ vmbo-t/ havo/ vwo</i>  <i>MR: 9 docenten 5 ouders, 4 leerlingen (5 en 6 vwo)</i>  <i>Geen GMR: één school.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- na invoering WMS locatiedirecteur aanwezig bij vergaderingen van deelraden;</li> <li>- leerlingenraad vmbo-t/ havo/ vwo locatie heeft 32 leerlingen;</li> <li>- leerlingenraad vmbo locatie bestaat uit 20 leerlingen, dit schooljaar opgestart;</li> <li>- praktijkonderwijs heeft geen leerlingenraad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- in MR is alles bespreekbaar;</li> <li>- voorzitter zorgt er voor dat minder weerbaren, of personen met minder kennis van zaken, ook aan het woord komen;</li> <li>- MR stemt over alle onderwerpen, waarbij alle geleidingen serieus worden genomen;</li> <li>- hoge mate van community gevoel: iedereen moet gehoord worden;</li> <li>- informele sfeer in de deelraden door kleinschaligheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grote belangstelling voor leerlingenraad bij vmbo-t/havo/ vwo; vorig jaar te veel aanmeldingen: ruim 40, terwijl er plaats was voor 32 leerlingen; dit kwam door invoering van deelname van brugklassers;</li> <li>- in praktijk hebben alleen maar leerlingen van vwo zitting in de MR;</li> <li>- ondanks wetsveranderingen blijven alle geledingen bereid en enthousiast om deel te nemen aan MR;</li> <li>- school wil van de deelraden een succes maken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MR-leden hebben cursussen medezeggenschap gevolgd;</li> <li>- men heeft de vaardigheden ontwikkeld om als een 'waakhond' te functioneren: men signaleert problemen, zoekt naar oplossingen en controleert de verbeteringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MR wil alle locaties vertegenwoordigd hebben in de raad; als bijvoorbeeld een vmbo'er maar 1 stem heeft, tegen 30 stemmen voor een vwo'er, en die vmbo'er blijkt de enige kandidaat te zijn, dan krijgt hij/zij wel de voorkeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- school is bezig met opstarten van een deelraden van de MR voor alle locaties';</li> <li>- MR en de directie staan samen voor een goede school; nauwe samenwerking en uitstekende banden tussen beide partners.</li> </ul>

School	Structuur	Cultuur	Bereidheid	Vaardigheid	Strategie	Kwaliteit
<b>School voor voortgezet onderwijs 12</b>	- MR komt 12 keer per jaar bij elkaar; 6 keer met directie en 6 keer voorafgaand aan deze zittingen zonder directie;	- op de 'witte' havo/ vwo - scholen zijn ouders actief, in de ouderraad en de MR; niet op deze 'zwarte', omdat medezeggenschapscultuur van MR niet in overeenstemming is met die van allochtone ouders als 'afnemers' van het onderwijs.	- moeder die zich had aangemeld voor de MR is nooit aanwezig geweest bij vergaderingen; spreken slecht Nederlands (98% van allochtone afkomst) en zijn veelal laag opgeleid.	- MR heeft een scholing op maat gevolgd; - leerlingen van leerlingenraad worden begeleid door een docent, zodat ze op hun niveau over zaken mee kunnen praten, en misschien interesse krijgen om lid te worden van de leerlinggeleding van de MR.	- MR wil contact gaan zoeken met een MR die in een zelfde situatie verkeert, zonder vertegenwoordigers van ouders en leerlingen in de raad.	- school heeft te maken met de naweeën van fusies, waardoor veel zaken zijn blijven liggen.
<i>Missie school: 'Hoogwaardig onderwijs, kleinschaligheid en persoonlijke aandacht'</i>	- alleen zetels personeelsgeleding bezet.					
<i>Visie MR 'Onderwijskundige zaken gaan voor alles'</i>						
<i>Aantal leerlingen: 400</i>						
<i>Type onderwijs: havo &amp; vwo</i>						
<i>MR: 4 personeelsleden (3 docenten en 1 conciërge), 1 ouder</i>						
<i>GMR: 2 docenten</i>						



## Bijlage 5 – Bevorderende factoren optimaliseren medezeggenschap

*Figuur 7.6 - Vergoeding voor ouders en leerlingen ten behoeve van deelname aan activiteiten in (G)MR*

Scholen	Ouders	Leerlingen
Basisschool 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geen vergoeding voor ouders in MR</li> <li>- ouders in de GMR krijgen €50 per jaar kopieerkostenvergoeding (evenals leerkrachten in MR)</li> <li>- geen financiële regeling voor kinderoppas</li> </ul>	- n.v.t. (geen leerlinggeleding aanwezig)
Basisschool 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geen vergoeding voor ouders in MR</li> <li>- geen financiële regeling voor kinderoppas</li> </ul>	- n.v.t. (geen leerlinggeleding aanwezig)
Basisschool 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geen vergoeding voor ouders in MR</li> <li>- ouders in de GMR krijgen €30 per bijgewoonde vergadering en reiskostenvergoeding.</li> <li>- geen financiële regeling voor kinderoppas</li> </ul>	- n.v.t. (geen leerlinggeleding aanwezig)
Basisschool 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geen financiële regeling voor kinderoppas</li> </ul>	- n.v.t. (geen leerlinggeleding aanwezig)
Basisschool 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geen vergoeding voor ouders in MR</li> <li>- ouders in de GMR ontvangen reiskostenvergoeding voor het bijwonen van vergaderingen</li> <li>- geen financiële regeling voor kinderoppas</li> </ul>	- n.v.t. (geen leerlinggeleding aanwezig)
Basisschool 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.v.t. (geen oudergeleding aanwezig).</li> </ul>	- n.v.t. (geen leerlinggeleding aanwezig)
School vo 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- in principe geen vergoeding voor MR-ouders</li> <li>- ouders in MR kunnen wel €12 per vergadering declareren, maar voelen enige gêne en doen dit niet</li> <li>- ouders in GMR ontvangen een vrijwilligersbijdrage van €12 per vergadering</li> <li>- geen regeling voor kinderoppas</li> </ul>	-vermindering klokuren en certificaat
School vo 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de MR gaat jaarlijks met elkaar uit eten</li> <li>- een fles wijn met kerst</li> <li>- geen regeling voor kinderoppas</li> </ul>	- jaarlijks cadeaubon van €50
School vo 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vergoeding hangt af van de functie die een lid vervult, de vergoeding wordt jaarlijks vastgesteld: MR-lid ontvangt €50 per vergadering (incl. voorbereidingen en werkzaamheden)</li> <li>- de voorzitter van de MR krijgt een vergoeding van €75 per vergadering (incl. voorbereidingen en werkzaamheden)</li> </ul>	- €25 per vergadering
School vo 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- €50 per vergadering (incl. voorbereidingen en werkzaamheden)</li> </ul>	- €50 per vergadering
School vo 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ouders krijgen een reiskostenvergoeding</li> </ul>	- €12 per vergadering
School vo 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.v.t. (geen oudergeleding aanwezig )</li> </ul>	- n.v.t. (geen leerlinggeleding aanwezig)

## Bijlage 6 – Geraadpleegde literatuur

- Arends, J. (2007). *Zakboek medezeggenschap*. Projectgroep WMS: Utrecht.
- Boom, E. van der, Uwland, A. & Siegert, J. (2007). *Slotmonitor invoering lumpsum po*. Rotterdam: ECORYS.
- Brekelmans, F. (2006). Waarom een medezeggenschapswet in het onderwijs? In F. Smit (ed.), *Surfen op de golven van medezeggenschap in het onderwijs. MR-stand van zaken 2006* (pp. 16- 25). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Brekelmans, F. & Noorlander, C. (2001). *Bovenbestuurlijke medezeggenschap per convenant: een juridisch onderzoek naar de mogelijkheid van bovenbestuurlijke medezeggenschap per convenant in het kader van de samenwerkingsverbanden WSNS en VO-VSO*. Utrecht: AOb.
- Brekelmans, F., Elderen, J. van & Limper, R. (2004). *Focus op versterking. Advies Expertgroep Medezeggenschap*.
- Brekelmans, F., Goetheer, G., Schoonhoven, R. van (2006). *De Wet medezeggenschap op scholen: veranderingen, opbouw en thema's*. Den Haag: Elsevier.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Commissie Dijsselbloem (2008). *Tijd voor onderwijs*. Kamerstuk 31007 006.
- Dam, G. ten, & Volman, M. (2000). Didactische aanwijzingen voor de pedagogische taak van de school. In A. Wald (red.), *Kennis en kwaliteit. Opleiding en nascholing van leraren* (pp.99-116). Leuven - Apeldoorn: Garant.
- Dam, G.T.M. ten & Volman, M.L.L. (2002). Het sociale karakter van kritisch denken: didactische richtlijnen. *Pedagogische Studiën*, 79(3), 167-182.
- Huisman, P. (2007). Goed onderwijsbestuur en de rol van medezeggenschap. In F. Smit, A. Cluitmans-Souren, H. Jansen & C. van Vught (eds.), *Handboek Wet medezeggenschap op school* (pp. 6120, 1-20). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Hutjes, J. & Buuren, J. van (1996). *De gevalsstudie: strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom.
- Katwijk, W. van (2006). De nieuwe medezeggenschap is een lakmoesproef voor het onderwijs. In F. Smit (ed.), *Surfen op de golven van medezeggenschap in het onderwijs. MR- stand van zaken 2006* (p. 35). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Karsten, S., Jong, U. de, Ledoux, G., Sligte, H. (2006). *De positie van ouders en leerlingen in het governancebeleid*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Krueger, R., & Casey, M. (2000). *Focus groups. A practical guide for applied research*. Thousand Oaks: Sage.
- LAKS, JOB, LSVb (2007). *Klachtenactie noodklok*. Amsterdam: LAKS,
- Loe, R. de (1995). *Exploring complex policy questions using the policy Delphi: A multi-round, interactive survey method*. *Applied Geography*, 15, (1), 53-68.

- Miles, M.B., A.M. Huberman (1994). *Qualitative data analysis: an expanded source-book*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Onderwijsraad (2006a). *Duurzame onderwijsrelaties. Hoe kan partnerschap tussen de school en de omgeving verantwoord vorm krijgen*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2006b). *Een vlechtwerk van opvang en onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Pieper, I., Rutjes, L. (2007) Leerling wil wel degelijk participeren, leerlingenparticipatie vergroot de kwaliteit van onderwijs. In: *Q5 magazine*, nr. 3, p.4-7.
- Smit, F. (2006), Medezeggenschap in het onderwijs: meer of minder ruimte om inspraak zelf voor te geven? In: F. Smit (ed.). *Surfen op de golven van medezeggenschap in het onderwijs MR- stand van zaken 2006* (pp. 11-13). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Smit, F. (2008). *Inspraak en school. Inspraak in primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Smit, F. (Ed.) (2009). *Ouders en school. Modernisering ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Smit, F. & J. Claessen (1995). *Medezeggenschap in het onderwijs*, Nijmegen: ITS.
- Smit, F., & Doesborgh, J. (2000). *De onderhandelmoren in opvoedend Nederland*. Nijmegen. Nijmegen: ITS.
- Smit, F. & Kuijk, J. van (2004). *Inspraak bij bovenschools beleid. Roeien met de riemen die je hebt*. Nijmegen: ITS.
- Smit, F. & Elfering, S (2007), *Van een kabbelend beekje naar een bruisende waterval? Evaluatie invoering Wet medezeggenschap op scholen*. Nijmegen: ITS.
- Smit, F., G. Vrieze, & J. van Kuijk (2005). *Leerlingenparticipatie in het voortgezet onderwijs. Onderzoek naar ervaringen met nieuwe vormen van leren*. Nijmegen: ITS.
- Smit, F., Ojen, Q. van, Brink, M. & Vegt, A. van der (1997). *Werking van de Wet medezeggenschap onderwijs 1992*. Nijmegen/Amsterdam: ITS, Regioplan.
- Smit, F., Driessen, G., Sluiter, R. & Brus, M. (2007). *Ouders, scholen en diversiteit. Ouderbetrokkenheid en -participatie op scholen met veel en weinig achterstandsleerlingen*. Nijmegen: ITS.
- Smit, F., Driessen, G., Sluiter, R. & Brus, M. (2008). *Ouders en innovatief onderwijs. Ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie op scholen met vormen van 'nieuw leren'*. Nijmegen: ITS.
- Stichting Alexander (2006). *Respect voor elkaar...uit welk land je ook komt. Leerlingen over hun schoolcultuur*. Amsterdam: Stichting Alexander.
- Stichting Alexander (2007). *Rule Your School. Participatie van leerlingen in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: Stichting Alexander.

- Swaan, A. de (1979). *Uitgaansbeperking en uitgaansangst. Over de verschuiving van bevelshuishouding naar onderhandelingshuishouding. Rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar in de sociologie aan der Universiteit van Amsterdam*. Amsterdam: De Gids/Meulenhoff.
- Veugelers, W. & Kat, E. de (2001). *De pedagogische identiteit van de openbare en algemeen toegankelijke basisschool*. Amsterdam: Instituut voor de Lerarenopleiding/SCO-Kohnstamm Instituut Universiteit van Amsterdam.
- Willemsen, G. (2006). Ongedeelde medezeggenschap gedeeld. In F. Smit (ed.), *Surfen op de golven van medezeggenschap in het onderwijs. MR - stand van zaken 2006* (pp. 41-42). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Willemsen, G. (2007). Van WMO naar WMS. In F. Smit, A. Cluitmans-Souren, H. Jansen & C. van Vught (eds.). *Handboek Wet medezeggenschap op school* (pp. 1020, 1-17). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Wilson, V. (1997). *Focus groups: A useful qualitative method for educational research?* British Educational Research Journal, 23, (2), 209-224.
- Winter, M. (1995). *Kinderen als medeburgers. Kinder- en jeugdparticipatie als maatschappelijk opvoedingsperspectief*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals. Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.
- Wissema, J., Bouts, W. & Rutgers, B. (1996). *Medezeggenschap op maat, van toetsende naar interactieve medezeggenschap*. Van Gorcum & Comb bv, Assen.
- Zoontjens, P. (2002). Het zaad van deregulering. Onomkeerbare trend. *School & Medezeggenschap*, 18, (3), 8-9.
- Zoontjens (2004). Burgerschap en onderwijs. De school als leergemeenschap raakt belangen van ouders diep. *School & Medezeggenschap*, 20e jaargang, nr. 10, pp. 6-7.
- Zoontjens, P. (2006a). Medezeggenschap en lumpsum: meer ruimte in het primair onderwijs. In F. Smit (ed.). *Surfen op de golven van medezeggenschap in het onderwijs MR- stand van zaken 2006* (pp. 51-53). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Zoontjens, P. (2006b). Ouders willen maatwerk. In: *MR magazine*, 22, (8/9), 14-15. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

## Medezeggenschap: de wind in de zeilen

De Wet medezeggenschap op scholen (WMS) is in januari 2007 van kracht geworden. De wet heeft zijn werking in het basisonderwijs/speciaal basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en de expertisecentra. Deze onderwijssectoren hebben met de invoering van de WMS een eigen wettelijk kader voor medezeggenschap behouden.

Op verzoek van de Projectgroep WMS heeft het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen de invoering van de Wet medezeggenschap op scholen in kaart gebracht. Van dit onderzoek wordt hier verslag gedaan. Het onderzoek startte september 2008 en is afgesloten in maart 2009.

De WMS blijkt in de praktijk goed te werken. Besturen, directies en (G)MR-leden zijn aangenaam verrast over de positieve gevolgen van de invoering van de WMS. De invoering van de WMS heeft geleid tot (zeer) duidelijke verbetering van de positionering van de (G)MR binnen de schoolorganisatie en het besluitvormingsproces over het beleid van de school. Ook zijn er meer garanties voor informatieverstrekking aan de (G)MR, is er een vergroting van het initiatiefrecht van de MR en een versterking van de positie van het personeel en ouders. Tenslotte is de motivatie bij ouders om een bijdrage te leveren aan de medezeggenschap over de hele linie groter. Hetzelfde geldt voor personeelsleden in het voortgezet onderwijs.

De medezeggenschapsstructuur is op de overgrote meerderheid van de scholen wat betreft de statuten en reglementen formeel op orde. De overgrote meerderheid van de schoolbesturen had in september 2008 een statuut/reglement voorgelegd aan de (G)MR.